إدوارد دي بونو

ما فوق المنافسة

ابتكار احتكارات القيمة
عندما ينشغل الآخرون بالتنافس فقط



نقله إلى العربية

ياسر العيتي

تصوير

أحمد ياسين

إدوارد دي بونو

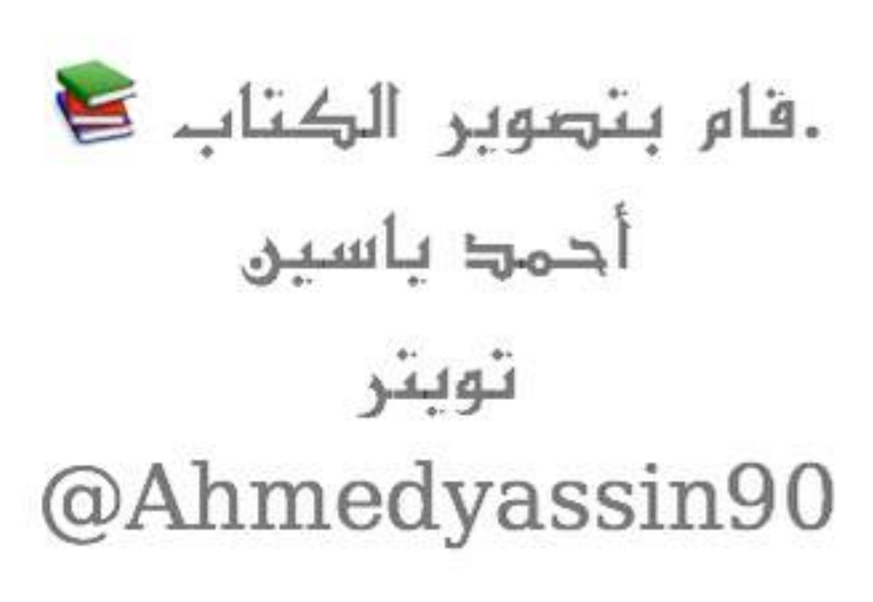
ما فوق المنافسة

ابتكار احتكارات القيمة عندما ينشغل الآخرون بالتنافس فقط

مكتبة العبيكان

مكتبات ونشر العبيكان
Obeikan
Publishers & Booksellers

ما فوق / المنافسة



قام بتصوير الكتاب.
أحمد ياسين
تويتر
@Ahmedyassin90

ادوارد دي بونو

ما فوق /المنافسة

ابتكار احتكارات القيمة
عندما ينشغل الآخرون بالتنافس فقط

نقله إلى العربية

ياسر العيتي





Original Title:

Surpetition, Beyond Competition

by:

Edward De Bono

ISBN 1 - 88533 - 109 - 6

المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 62807 الرياض 11595

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1427هـ - 2006م

ISBN X - 043 - 54 - 9960

ح مكتبة العبيكان، 1427هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

بونو، إدوارد دي

ما فوق المنافسة . / إدوارد دي بونو؛ ياسر العيتي - الرياض، 1427هـ

278 ص؛ 14 × 21 سم

ردمك: X- 043 - 54 - 9960

1 - القيم الاجتماعية

أ. العيتي، ياسر (مترجم) ب. العنوان

ديوي: 301.247 1427 / 3494

رقم الإيداع: 3494 / 1427

ردمك: X- 043 - 54 - 9960





الموضوع	الصفحة

المقدمة ———— ١١

١- ما العيب في الأساسيات؟ ———— ٢٧

الكفاية ———— ٢٩

حل المشكلات ———— ٣٣

تحليل المعلومات ———— ٣٩

المنافسة ———— ٤٢

٢- أنماط التفكير السائدة في العمل اليوم ———— ٤٧

تخفيض النفقات ———— ٤٧

إعادة الهيكلة ———— ٥٢

إدارة النوعية ———— ٥٥

العناية بالناس ———— ٥٧

الاعتبارات البيئية ———— ٥٩

٣- الرضى عن الذات: ———— ٦٣

أنواع الرضى عن الذات ———— ٦٩

التطوُّر ———— ٧٣

أبطالٌ معيَّنون ———— ٧٣

الإمكانيات غير المستخدمة ———— ٧٥

٤- العجلات الأربع لتفكير الإنسان: ———— ٧٧

١- الإجراءات والروتينيات ———— ٧٨

٢- المعلومات ———— ٨٢

٣- التحليل والمنطق ٨٦
٤- الإبداع ٩٢
٥- المفاهيم والمعلومات: ٩٧
تشكيل المفاهيم ١٠٤
المفهوم والسياق ١٠٩
٦- ما فوق/ المنافسة مقابل المنافسة: ١١١
احتكارات القيمة ١١٦
الحماية أو الإضافة ١١٧
مصدر ما فوق/ المنافسة ١٢٩
٧- كلمات ومصائد وأخطار: ١٣٣
المنافسة ١٣٦
الجامعون والمفرِّقون ١٣٨
تماماً مثل.. ١٣٩
القيم المتكاملة ١٤٠
فوائد التركيز ١٤٢
٨- المراحل الثلاثة للعمل: ١٤٥
مرحلة الإنتاج ١٤٥
مرحلة المنافسة ١٤٦
مرحلة القيم المتكاملة ١٤٨
أمثلة ١٥٠
٩- القيم المتكاملة: ١٥٧
حدود المنافسة ١٦٣

التكامل المزدوج ١٦٥
ما فوق/ المنافسة ١٦٩
١٠- القيم وصناعة القيم: ١٧١
الفرص ١٧٣
دوافع القيمة ١٧٧
أنماط القيمة ١٨٣
القبعتان الصفراء والخضراء ١٩١
الناس والقيم ١٩٢
طبيعة القيم ١٩٣
١١- ترميز القيمة ١٩٧
١٢- الإبداع الجاد: ٢١٣
استخدام الإبداع في المؤسسة ٢١٩
هل يجدي الإبداع الجاد ٢٢١
التحفيز ٢٢٣
المواقف ٢٢٤
التركيز ٢٢٦
تقنيات التفكير الجانبي ٢٢٩
الأنماط الغير متناظرة ٢٣٢
الاستفزاز ٢٣٥
الحركة ٢٣٧
ليس جنوناً ٢٣٩

١٣- تصميم المفهوم: ٢٤١
مستوى المفهوم ٢٤٢
الحاجات المحدّدة ٢٤٥
قاعدة الممتلكات ٢٤٦
استخراج المفهوم ٢٤٨
ما فوق المنافسة ٢٥١
تطوير المفاهيم ٢٥٣
١٤- الأبحاث المتعلّقة بالمفاهيم وتطويرها: ٢٥٥
التصنيف ٢٥٨
التوليد ٢٦١
التطوير ٢٦٥
الاختبار ٢٦٦
البنية ٢٦٨
الأشخاص ٢٧١
١٥- الخلاصة: ٢٧٥
النقطة الأساسية الأولى: تدبير شؤون المنزل ٢٧٥
النقطة الأساسية الثانية: ما فوق/ المنافسة ٢٧٥
النقطة الأساسية الثالثة: القيم المتكاملة ٢٧٦
النقطة الأساسية الرابعة: الإبداع الجاد ٢٧٦
النقطة الأساسية الخامسة: أهمية المفاهيم ٢٧٦
النقطة الأساسية السادسة: الأبحاث المتعلّقة بالمفاهيم وتطويرها ٢٧٧

المقدمــة

أتمنّى أن أوضِّحَ في هذا الكتاب أنَّ نظرية المنافسة نظرية خطيرة وهي فخٌ مُغرٍ يحدُّ ويحجِّم التفكير في مجال العمل. إنَّ أيَّ شخصٍ يدير عملاً ما يحتاج إلى الانتقال من المنافسة إلى ما فوق/ المنافسة.

إن مفهوم التنافس مفهومٌ شائعٌ الصيت روَّج له أساتذةٌ كبار مثل ميتشيل بورتر من مدرسة هارفرد للأعمال. لكن أيَّ مدرسة أعمال يجب أن تكون متأخِّرة حوالي عشر سنوات في تفكيرها لكي تكون ذات مصداقية. يصحُّ هذا الافتراض لأنَّ أفكار المدرسة يجب أن تُقبل مباشرةً، في حين أنَّ هناك مدة فاصلة بين عرض الأفكار الجديدة وقبولها. إن أفكار المستقبل لا تُقبلُ مباشرةً، لذلك ليس بالضرورة أن تُعزِّز من سمعةِ المدرسة.

كلُّنا نعرِفُ عن السوق العالميّة وأنَّ على رجل الأعمال إذا أراد البقاء أن يكون منافساً جيّداً. يجب أن تكون قادراً على المنافسة مع اليابانيين والألمان والتايوانيين.

إذا لم تكن قادراً على المنافسة لن يُكتب لك البقاء. إذن ما العيبُ في المنافسة؟.

المفارقة هنا هو أنك لا تكون منافساً حقيقياً إذا سعيت لأن تكون منافساً.

إن الكلمة الأساسية هنا هي «البقاء». بالطبعِ صحيحٌ تماماً القول بأنَّ عليك أن تكون منافساً لكي يُكتب لك البقاء. يجب على شركات

تجارة التجزئة العملاقة مثل (سيزر) أن تخفض كثيراً من نفقاتها لتتمكَّن من البقاء أمام شركات تجارة التجزئة الأخرى مثل (وول مارت) التي تمتلك أنظمة كمبيوتر متقدِّمة ونسبة مبيعات عالية. إذا لم يكن هناك تناسبٌ بين نفقاتك وأسعارك فإنَّ بقاءَك سيصبح مهدّداً.

لكن أيَّ منَّظمةٍ تخطِّطُ للبقاء فقط سوف تخرج من السوق عاجلاً أم آجلاً. المنظَّماتُ التي تخطِّطَ للنجاح هي التي ستبقى في حين أنَّ أولئك الذين يخططون للبقاء فقط سوف يفشلون.

إذن المنافسة مهمَّةٌ كجزءٍ من «الحد الأدنى» للحفاظ على البقاء. تصوَّر حديقة أخَّاذة خارج مانيلا في الفلبيين-في مساء صيفي مُعطَّر حيث تُقام حفلةُ عشاءٍ عامرةٍ بالطيِّبات على شرف تشيفاليردو تاستيفنز. الشُعل المتَّقدة موزَّعةٌ بين الأشجار، النادلون الذين يرتدون الزيَّ الرسمي يحملون الطبق الأول من السمك فوق رؤوسهم ثمَّ يقدِّمون حساءً صافياً موضوعاً في أوانٍ خزفيَّةٍ كبيرة. الجميع يبدؤون -بما فيهم أنا- بشرب الحساء.

لقد كان حساءً صافياً جداًَ، في الحقيقة لم يكن حساءً على الإطلاق لقد كان ماءً موضوعاً في أوانٍ لغسل الأيدي بعد الانتهاء من أكل السمك. إنها غلطة يمكن تفهُّمُها.

الماء ضروري للحساء- لكنَّ الحساء يجب أن يكون أكثر من مجرَّد ماء.

بنفس الطريقة هناك الكثير من الأمور ضرورية، لكنَّها غير كافية، لبقاء العمل (على سبيل المثال، التحكم بالنفقات) تماماً كما أن الماء

ضروري للحساء. المنافسة هي إحدى الأمور الضرورية لبقاء العمل لكنها غير كافية. يرتكب المديرون التنفيذيون خطأ كبيراً عندما يعتقدون أن المنافسة كافية لتحقيق النجاح. إن المنافسة هي جزءٌ من الحدِّ الأدنى اللازم للبقاء. أما النجاح فيحتاج إلى المضيِّ إلى ما هو أبعد من المنافسة أي إلى ما فوق/ المنافسة.

ما فوق/ المنافسة

هناك فائض خطير في إنتاج السيارات الأوربية يصل حتى ٢٥٪، ذات مرة كنت أعطي حلقة دراسية لفرع التسويق البريطاني لشركة فورد، أكبر فرع لفورد خارج ديترويت. كما نناقش المنافسة في السوق الأوربية.

اقترحت على فورد أن تشتري شركة تدعى إن.سي.بي (مواقف السيارات الوطنية) وهي تملك معظم مواقف السيارات في مراكز المدن في المملكة المتحدة. إذا أصبحت شركة إن.سي.بي جزءاً من شركة فورد يمكن وضع ملاحظة على مداخل كل مواقف السيارات في مراكز المدن بأن سيارات فورد فقط تستطيع استخدام هذه المواقف، كانت حُجَّتي هي أن السيارة لا تعود بذلك مجرَّد قطعة هندسية. فإذا كان جارك يفتخر بأنَّ قطعته الهندسية أفضل من قطعتك الهندسية يمكنك أن تبيِّن له أنَّ باستطاعتك أن توقف سيارتك في المدينة وهو لا يستطيع ذلك. إن القابلية للوقوف في المدينة هي جزء مهم من «القيمة الإجمالية» للسيارة إذا كُنت مضطراً للذهاب إلى المدينة. تماماً كما تشكِّل القابلية لإعادة بيع السيارة وصيانتها والتأمين عليها جزءاً من قيمتها.

لقد أُخبرت -على سبيل المثال- أنه من المستحيل أن تؤمِّن على سيارة مرسيدس أو بي. إم. دبليو إذا كنت تعيش في برونكس في نيويورك.

مهما كانت هندسة السيارة رائعة إذا كنت لا تستطيع التأمين عليها فأنت غالباً لن تشتريها.

بالطبع لم تأخذ فورد باقتراحي. لقد قالوا: إنهم كشركة هندسية لا شأن لهم بشراء مواقف السيارات. في المستقبل من المحتمل أن يقوم بعض رجال الأعمال بشراء أو بناء مواقف للسيارات ثم جعل الكوريين يصنعون سيارات معلَّمة بإشارة خاصة لهذه المواقف. وسوف يقومون ببيع السيارات وإيقافها والتأمين عليها وإعادة بيعها من جديد. سوف يصبح التصنيع خدمةً فقط لمركز الربح وهكذا سوف تُحدُّ هوامش التصنيع.

عانت مبيعات السيارات في الولايات المتحدة من الانخفاض لعدَّة سنوات. فقد انخفضت المبيعات من ١٦,٣ مليون سيارة عام ١٩٨٦ إلى ١٣,٥ مليون سيارة عام ١٩٩١. كما يعلم الجميع فإن الاستجابة التنافسية التقليدية كانت بخفض الأسعار وتوفير تسهيلات في الدفع. من المدهش أن المتنافسين يفعلون الأشياء ذاتها. قد تنجح في دفع المبيعات إلى الأمام لفترة من الوقت لكنَّ المشترين سيعتادون على خفض الأسعار وسينتظرونه قبل أن يشتروا مرَّةً أخرى.

إنَّ اقتراحي بأنَّ على فورد أن تشتري مواقف السيارات في مراكز المدن هو مثالٌ على ما أدعوه ما فوق/ المنافسة.

إن كلمة المنافسة مشتقَّة من عبارة لاتينية معناها «الطَّلَبُ معاً»

إنها تعني (اختيار الركض في نفس السباق) أي أنَّ كل المتنافسين يعدون في نفس المضمار. أما كلمة ما فوق/ المنافسة فهي تعني «الطلب فوق» فبدلاً من أن يختار المتنافسون الركض في نفس المضمار يختارُ كلٌّ واحدٍ منهم مضماره الخاص. إن القصد من الخط الفاصل في كلمة ما فوق/ المنافسة هو التأكيد على معنى «فوق» تماماً كما يعني رقم ٣/٢ اثنين على ثلاثة.

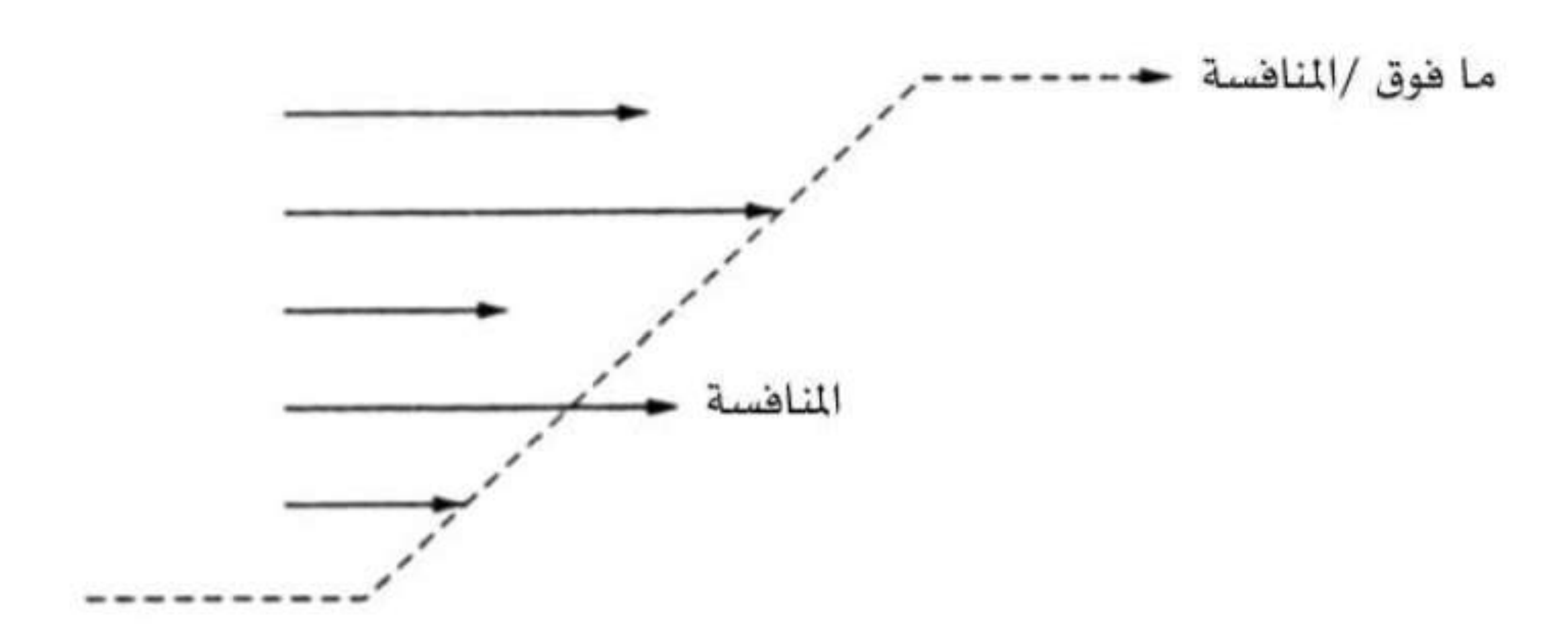
إضافة إلى ذلك إنَّ ما فوق/ المنافسة يتعلَّق بابتكار «احتكارات القيمة». بعض طرق الاحتكار غير قانونية لكنَّ احتكارات القيمة ليست كذلك. لكي تحافظ على البقاء أنت بحاجةٍ إلى المنافسة ولكن لكي تنجح أنت بحاجة إلى ما فوق/المنافسة وإلى ابتكار احتكارات القيمة.

إن الفرق بين المنافسة وما فوق / المنافسة موضَّحٌ في الشكل ١-١ بدلاً من الركض في نفس السباق أنت هنا تبتكر سباقاً خاصاً بك. وبدلاً من أن تطلب الأمور «مع الآخرين» أنت تطلبها «فوق الآخرين».

القيم المتكاملة

كيف تبتكر احتكارات القيمة؟ هذا بالضبط ما سأناقشه في هذا الكتاب. تعتمد احتكارات القيمة على المفاهيم والمفاهيم بدورها تعتمد على الإبداع الجاد.

لكي تفهم احتكارات القيمة، يجب أن تدرك أنَّ هناك ثلاثة أطوار للعمل.



الشكل ١-١

الطور الأول: كان يعتمد ببساطة على توفير سلعة أو خدمة معينة. أي أنه كان مدفوعاً بالإنتاج.

الطور الثاني: كان يعتمد على المنافسة لأنَّ كثيراً من الناس أصبحوا الآن ينتجون نفس السلع والخدمات.

الطور الثالث: الذي ندخله الآن يعتمد على القيم المتكاملة.

لم نعد نعيش في عالم القيمِ البسيطة حيث السيارة هي مجرَّد قطعة هندسية هناك مثالٌ جيِّد على القيم المتكاملة من رون بابارو الذي كان يرأس شركة برودنيشال للتأمين في كندا.

لقد جاء بفكرة «فوائد العيش» باستخدام بعضٍ من تقنياتي في التفكير الجانبي. أحدثت هذه الفكرة تغييراً جذرياً في الشكل التقليدي من التأمين الذي لم يتغيَّر منذ ١٢٠ عاماً. في التأمين التقليدي على

الحياة تُدفع الفوائد بعد موتك إلى عائلتك أو غيرها من المستفيدين. كان مفهوم رون بابارو أن يتم دفع ٧٥٪ من الفوائد بمجرَّد أن يُشخَّص مرضٌ قاتل (كالإيدز أو السرطان) عند حامل بوليصة التأمين. يعني ذلك أنه أصبح بالإمكان الاستفادة من المال لتأمين مزيد من الرعاية أو الخدمة الطبية لحامل بوليصة التأمين. حقَّقَ هذا المفهوم نجاحاً هائلاً وكان أحد الأسباب التي أدَّت إلى ترفيع رون بابارو إلى منصب رئيس شركة برودنشال في الولايات المتحدة.

إن هذا مثال ممتاز على القيم المتكاملة لأنَّه جعل التأمين على الحياة مكمِّلاً لحياةِ وقيمة الأشخاص الذين يحملونه، هناك أشخاص عازبون وآخرون منفصلون عن أزواجهم وأطفال كبروا وأصبحوا معتمدين على أنفسهم، إنَّ بعض هؤلاء يخسرون الغايات الأساسية من التأمين على الحياة وفي نفس الوقت هناك عوامل كالإيدز ونفقات الرعاية الطبية أصبحت تشكِّلُ غاياتٍ جديدة للتأمين.

لقد أحدث بابارو تغييراً بسيطاً في المفهوم. لقد ارتبط التأمين على الحياة تقليدياً بالموت لكن هذا المفهوم يركِّز على الحياة وقد كانت عند بابارو الشجاعة والدافع لكي يُقنع الآخرين بفكرته.

المفاهيم والإبداع

لقد عملتُ في خمسةٍ وأربعين دولة ووجدتُ أنَّ رجال الأعمال في الولايات المتَّحدة أقلُّ تقبُّلاً للمفاهيم من نظرائهم في الدول الأخرى فهم يضيقون ذرعاً بالمفاهيم ولديهم حاجة ملحة إلى الأدوات العمليَّة. الأمريكيون يرغبون في العملِ أكثر من رغبتهم في التفكير.

ليس في الأمر ما يفاجئ. لقد كانت الولايات المتحدة منذ فترة طويلة مجتمعاً من الرُّواد وفي مجتمع كهذا يكون العمل مربحاً أكثر من التفكير فأنت بحاجة إلى استصلاح مزيد من الأراضي للزراعة وإلى حفر مزيد من الآبار وإلى فتح مزيد من المحلاَّت. إن الطاقة الكبيرة ونقص الموانع في أمريكا يشجِّعُ على العمل أكثر من التفكير. لكن العالم اليوم أصبح أكثر ازدحاماً. لقد أصبح العمل بدون تفكير أقلَّ فائدةً في حين أن تغييراً في المفهوم قد يعود بفائدة كبيرة جداًّ. إنَّ مفهوماً جديداً هو بلا شك أفضل وأرخص طريقة للحصول على قيمة إضافية من مصادر موجودة.

حتى الآن لا تزال طريقتنا في تطوير المفاهيم فوضوية جداًّ. هناك طريقة «وأنا- أيضاً» حيث ننتظر من أحد ما أن يطوِّر مفهوماً ما ثمَّ نقوم بنسخه تماماً، كما أننا نفترض أننا كأشخاص أذكياء نستطيع أن نأتي بالمفاهيم التي نحتاج إليها عند الضرورة. هذا الموقف من المفاهيم لم يعد جيِّداً بما فيه الكفاية اليوم.

سوف نتعامل مع المفاهيم بجديَّة أكبر في المستقبل وسوف نؤسس أقساماً «لبحث وتطوير المفاهيم» وذلك لتطوير هندسة التفكير التي سنحتاج إليها. تنفق شركة جنرال موتورز خمسة بلايين دولار سنوياً على الأبحاث التكنولوجية وتنفق شركة دوبونت حوالي ١,٢ بليون دولار. اليوم تعتبر المفاهيم أكثر أهمية من التكنولوجيا ويجب أن نتعامل مع تطويرها بجديَّة أكبر.

دائماً تعلِّم مدارس الأعمال طلاّبها كيف يحلِّلون المعلومات ويتخذون القرارات. اليوم لم يعد هذا كافياً على الإطلاق. إن تحليل المعلومات واتخاذ القرارات هو جزءٌ من عمليَّة الصيانة التي تحتاج إليها الإدارة، إنه بمثابة الماء بالنسبة إلى الحساء. يجب أن ينتقل التركيز الآن إلى التفكير المفاهيمي ليس كبديلٍ عن تحليل المعلومات واتخاذ القرارات وإنما إضافةٌ إليها.

ما هي المفاهيم التي سيتمُّ استنتاجها من تحليل المعلومات؟ إن تحليل المعلومات بحدٍّ ذاته لا يمكن أن ينتجَ المفاهيمَ الكامنة فيها. ما هي البدائل المتوافرة لدينا لاتخاذ القرارات؟.

إن التحليل يمكن أن يعطينا بعض البدائل فقط أما الباقي فيجب أن ننتجه بواسطة التصميم الإبداعي.

لسوء الحظ إنَّ أسلوب مقاربة الإبداع في الولايات المتحدة ضعيف جداً. هناك فكرة خاطئة بأننا جميعاً مبدعون في الأساس وكل ما نحتاج إليه هو إزالة الموانع والمخاوف من أن نبدو حمقى لكي نطلق الإبداع الكامن في داخلنا. لهذا السبب كانت طرق الإبداع الأمريكية تتصف بالجنون والفوضوية.

أصبحنا نعرف الآن من سلوك أنظمة المعلومات ذات التنظيم الذاتي (كالإدراك البشري) ما الذي يجب علينا فعله. نعرفُ أن الدماغ لم يُصمَّم ليكون مبدعاً وأنه لكي نكون مبدعين يجب استخدام بعض الطرق (غير الطبيعية). يجب أن نبدأ بتطوير طرق منهجيَّة للإبداع الجاد. سوف أناقش هذه الطرق لاحقاً في هذا الكتاب وخصوصاً تلك المتعلِّقة بتطوير المفهوم.

لكي أركِّز على موضوع الإبداع الجاد أسَّستُ منتدى عالمياً للإبداع جمعت فيه أشخاصاً من الشركات الكبرى المهتمة بشكلٍ مباشر بتطوير وتطبيقات الإبداع. من الأعضاء المؤسِّسين لهذا المنتدى شركات آي.بي.إم وبرودنشال وديوبونت وميرك ونستله (أكبر الشركات العالمية). وبي.إي.إي (هيئة المطارات العالمية). إنني سعيد لرؤية بعض أكبر الشركات في العالم وقد بدأت تأخذ موضوع الإبداع بشكل جدِّي.

صناعة القيمة

المفاهيم تتعلَّق بالقيمة. ما فوق/ المنافسة يتعلق بالقيمةِ أيضاً. إن نجاح أي عمل في المستقبل يرتبط بالقيمةِ ارتباطاً أساسياً.

كنت أستغرب دائماً لأننا على الرغم من أننا نتعامل مع القيمِ كثيراً إلا أننا لا نملك كلمة خاصة لوصف عملية إبداع وتشكيل القيم. من المريح وجود كلمة كهذه لأنها ستمكِّننا من النظر إلى الأمور بطريقة مختلفة ومن تسخير مزيدٍ من الجهد لعمليَّةِ إبداعِ القيم. الكلمة الجديدة التي أقترحها في هذا الكتاب هي «صناعة القيمة» والتي أعرِّفها على أنها «إبداع وتشكيل القيم» وهي تشبه كلمة «التصنيع» التي تتعلَّقُ بإبداع وإنتاج الأشياء.

حقبة الانكماش الاقتصادي

يعتقد كثيرٌ من رجال الأعمال أننا دخلنا حقبة الانكماش الاقتصادي. لقد كانت هناك حقبتان من النمو الاقتصادي.

الحقبة الأولى كانت بفضل التسويق، لقد أبدع التسويقُ حاجاتٍ جديدة وفتح أسواقاً جديدة. لقد كان التسويق الأداة التنافسية الأساسية لأخذ حصص السوق من الآخرين. أما الحقبة الثانية من النمو الاقتصادي فقد كانت بفضل «نموُّ الالتهام» أي أن تلتهم الشركاتِ الأخرى لكي تزيدَ من حصَّتكَ في السوق. خلال هذه الفترة ظهرت تبريراتٌ مختلفة عن تعاون الأسواق والحجم الحرج اللازم للبقاء (هذه التبريرات أتت غالباً من المستثمرين من أصحاب البنوك الذين أحبُّوا الرسوم الكبيرة الناجمة عن ذلك).

إنَّ حقبتي النمو الاقتصادي قد ولَّيتا الآن والميل في الوقت الحاضر نحو الاندماج. يجب أن تفهم عمليات دمج الشركات جيِّداً. إن مديري الشركات ينظرون إلى الداخل، هناك تخفيض للنفقات وتقليل لحجم الشركات وإقالة للموظفين.

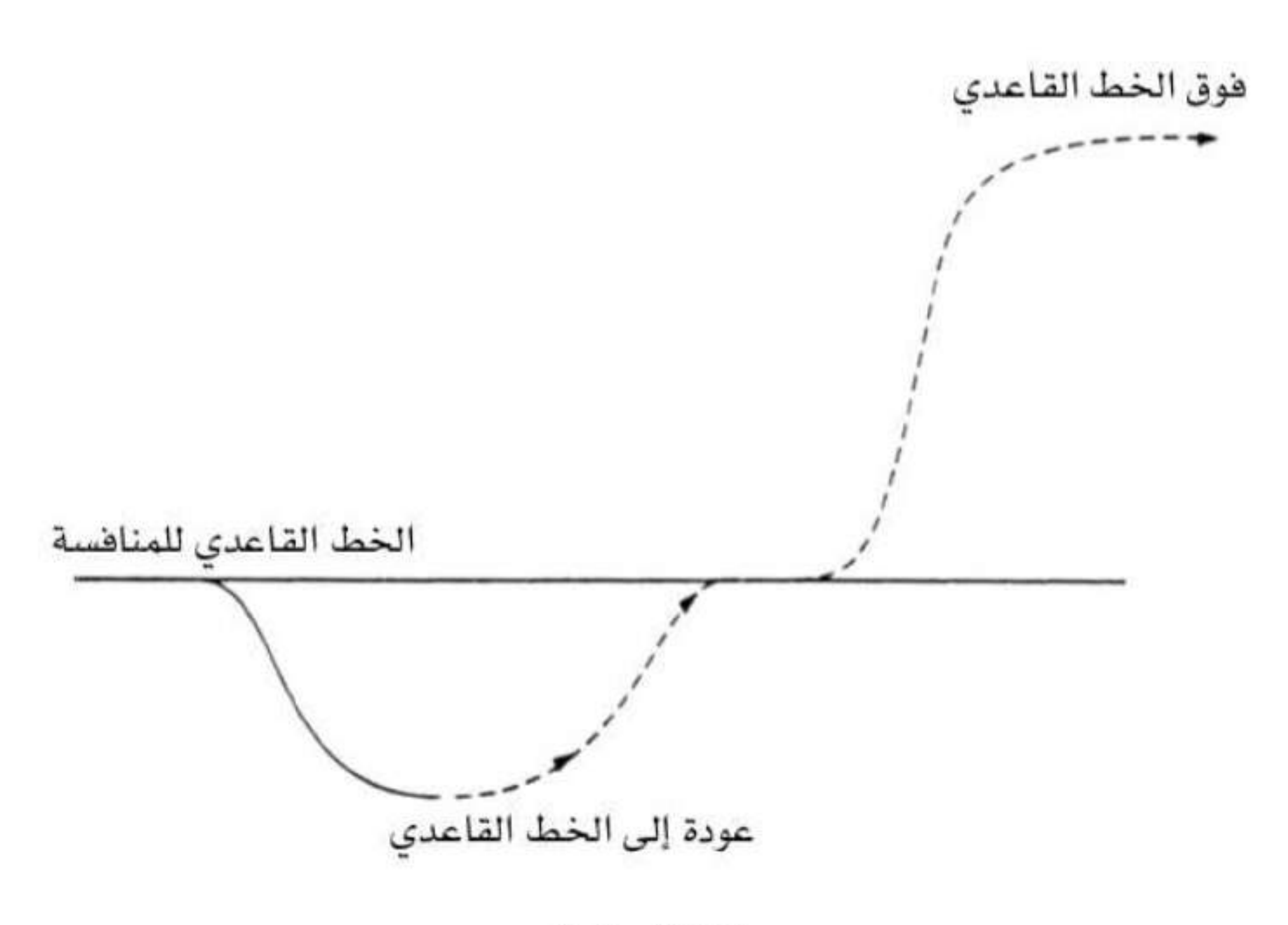
خلال خمس سنوات خفَّضَتْ شركة سي.إم.إس للطاقة قوَّتها العاملة من ١٣,٠٠٠ إلى ٩٥٠٠. تريد شركة دي. إي. سي (الأجهزة الرقمية سابقاً) أن تُخفِّضَ الرواتب التي تدفعها بمقدار ٦٪. هناك ميلٌ للتخلص من الأعمال غير المربحة في كل مكان.

كجزءٍ من عملية النظر إلى الداخل هناك تركيز على الحدِّ من النفقات والتحكُّم بها وتركيز على إدارة النوعيَّة.

كل هذه الأمور مهمة وضرورية لكنَّها غير كافية. أنت تتناول الأسبرين عندما تشعر بالصداع لكنك لا تستطيع العيش على الأسبرين فقط.

يُبـيِّن الشكل ١-٢ أنك إذا نـزلـت إلى مـا دون الخط القـاعـدي للمنافـسـة فـعليك أن تعـود إلى ذلك الخـط. لكن وجـودك على الخط القاعدي غير كافٍ، يجب أن تحقِّق ما هو أفضل.

إن الغاية من الاندماج والتقليص والاهتمـام بالنوعية ومـا إلى ذلك هي تأمين خط قاعدي للمشروع الاقتصادي. في نهاية المطاف عليك أن تؤمِّنَ قيماً يريدها المستهلكون، إن الحصول على مُنتجٍ ذي نوعيةٍ أفضل وسعرٍ أرخص ليس أمراً جيِّداً إذا لم يوفِّر ذلك المُنتجُ قيمةً مهمَّةً للمستهلك هناك خطرٌ جدِّيٌّ بأنَّ التركيز الحالي على ما أدعوه «تدبير شؤون المنزل» قد يصرف الانتباه عن جوهر العمل الحقيقي وهو تزويد المستهلك بقيمة قابلة للبيع.



الشكل ١-٢

يُلخص جوهر العَمَلِ بالكلمات الأربعة التالية:

- المنافسة: وتعني نوعية وكفاءة وفاعلية وإتمام العمل الذي يُفترض عليك القيام به.
- التحكم: التحكم بالنفقات والاستراتيجية ومعرفة ما الذي يجري.
- العناية: العناية بالزبون وبالقوة العاملة التي هي أثمن مصادرك وبالمجتمع (النواحي البيئية مثلاً).
- الإبداع: وهو روح العمل. دون إبداع يكون لديك جسد بلا روح. إن الإبداع يعطيك القيمة التي هي الغاية الأساسية من أيِّ عمل.

تصميم هذا الكتاب

كلُّنا يتذكَّر التأثير القوي لكتاب (البحث عن الامتياز) لمؤلِّفيه بتيرز وترمان. معظم الناس يعرفون أن الكثير من الشركات الممتازة التي وردت في هذا الكتاب لم تعد موجودة ومع ذلك فإن رسالة الكتاب تظلُّ صحيحة وهي: الناسُ مهمُّون.

إن استخدام طريقة دراسة الحالة في تأليف الكتب هي طريقة مضلِّلة. يستطيع الكاتب دائماً أن يختار الحالات التي تؤيِّد آراءَه. إن الشركات التي لها نفس السياسة التي تتناولها الدراسة ولكنها لم تنجح يتمُّ تجاهلها. يعتمد النجاح على مجموعة من العوامل المتفاعلة مع بعضها: مثل ظروف السوق والمناخ الاقتصادي والمنافسون والناس وعلاقات القوة العاملة وثقة المستهلك وهكذا.

لذلك أعتقد أن طريقة دراسة الحالة ليس صادقة تماماً. ما هو أهمُّ من ذلك هو أنَّ هذه الطريقة لا تعلِّمنا أكثر من بعض الرسائل العامة (مع تقديرنا لأهميتها). إنَّ ما يهمُّنا أكثر هنا هو تفسير الرسالة بشكل مباشر والاعتماد على ذكاء القارئ ليطبِّق هذه الرسالة على ظروف عمله.

يتألف هذا الكتاب من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول:

- نظرة على أهم العادات الأساسية في التفكير الإداري -الكفاءة، حل المشكلات، الصيانة، تجنب الأخطاء- وبيان لماذا يجب إعادة التفكير حتى في هذه العادات الأساسية التي ربما كانت قَيِّمةً في الماضي لكنَّها قد تكون الآن غير كافية أو حتى خطيرة.
- نظرة على التوجهات الحديثة في السلوك الإداري: كتخفيض النفقات وتقليل الصلاحيات والنوعية وخدمة الزبائن والنمو الاندماجي وهكذا. صحيح أنَّ بعض هذه التوجُّهات. ممتازة إلاَّ أنَّ لها بعض الجوانب السلبية. على سبيل المثال: إن نوعية لا تهتمُّ بشكلٍ كافٍ بمعرفةِ نوعيةِ ماذا ولمن ستُوجَّهُ هذه النوعية.

الجزء الثاني:

- ما فوق /المنافسة. الفرق بين المنافسة التقليدية وما فوق/ المنافسة الأطوار الثلاثة للعمل وطبيعة «القيم المتكاملة» وموضوع القيم بأكمله بشكل عام.

الجزء الثالث

- قسم الأمور العملية (كيف تعمل). مناقشة صناعة القيمة تصميم المفاهيم، الأبحاث المتعلقة بالمفهوم وتطويره. طبيعة الإبداع الجاد.

نظرة جديدة

إحدى الميِّزات التي أتمتَّعُ بها كمراقب لطريقةِ تفكير رجال الأعمال هي أنه في حين أنني أقضي معظم وقتي في العمل في الولايات المتحدة وكندا إلاَّ أنني أقضي أيضاً الكثير من الوقت حول العالم: في أوربا واليابان وكوريا وأمريكا الجنوبية وحتى في الاتحاد السوفيتي والصين. من الضروري غالباً أن يقف الإنسان خارج طريقة تفكير رجال الأعمال في أمريكا لكي يرى بوضوح ما الذي يجري في أماكن أُخرى من العالم.

بعض العادات تقليدية جداًّ إلى درجة أنها لا تبدو غريبة إذا نظرنا إليها من داخل الولايات المتحدَّة. هناك حاجة إلى نظرة عالميَّة.

هناك حاجة أيضاً للنظر في طيفٍ واسع من قطاعات العمل. إنَّ أيَّ إنسانٍ يدير نوعاً واحداً من العمل -مهما كان ناجحاً- لا يستطيع أن يطلَّ على هذا الطيف الواسع. لقد عملتُ في مجال الالكترونيات وأجهزة الكمبيوتر والأدوية والأغذية والأشربة والمواد الكيماوية وخطوط الطيران والبنوك وكثير غيرها.

لقد وجدتُ من خلال تجربيتي أنَّ قطاع العمل في المجتمع كان أكثر القطاعات التي اهتمَّت بالتفكير. معظم القطاعات الأخرى كالمؤسسات السياسية والأكاديمية اهتمت أكثر بالنقاش معتبرةً أنَّ هناك طرفاً محقّاً وطرفاً مخطئاً.

تحتاج الحكومة إلى التفكير حاجةً ماسة ومع ذلك من المدهش أنها لا تمارسه إلا قليلاً. تستطيع أن تناقش الآخرين حتى تقنعهم تماماً بأنك على حق، ومع ذلك قد يحلُّ بك الإفلاس. يمارس قطاع الأعمال الجانب التحليلي من عملية التفكير بشكلٍ جيِّد، لكن هناك حاجة إلى تحسين الجانب البنَّاء والإبداعي والمفاهيمي. في المستقبل هذا الجانب من التفكير سيكون أساسياً للنجاح، والباقي هو إدارة المنزل. لكي تكون متأكِّداً يجب أن تقوم بإدارة المنزل. لكي تكون متاكِّداً يجب أن تقوم بإدارة المنزل بشكلٍ صحيح لكن المفاهيم العبقرية لا تشكِّل بديلاً عن إدارة المنزل الجيِّدة. إنَّ الإدارة الجيِّدة للمنزل ليست كافية. الماء ضروري للحساء لكنَّ الحساء هو أكثر من مجرَّدِ الماء.

هناك مرض خطير واحد في تفكير قطاع الأعمال وهو مرض الغرور والرضى أي الشعور «إننا بخير، الأمور جيدة، نحن نعرف كلَّ شيء» لحسن حظٍّ بقية العالم أنَّ اليابانيين بدؤوا يلتقطون هذا المرض.

الخلاصة

المفاهيم الجديدة التي سيتمُّ عرضها في هذا الكتاب ستكون كما يلي:

١ ما فوق/ المنافسة التي تذهب إلى ما هو أبعد من المنافسة.

٢ «القيم المتكاملة» والطور الثالث للعمل.

٣ صناعة القيمة ونظرية جديدة عن القيمة.

٤ البحث والتطوير في مجال المفاهيم.

٥ «الإبداع الجاد».

1

ما العيب في الأساسيات؟

هل هناك خَللٌ ما في أساسيات التفكير في العمل مثل الكفاية وحل المشكلات وتحليل المعلومات والمنافسة؟ لقد طُوِّرت هذه الأساسيات في المراحل الأولى والبدائية من العمل ومع أنها ما تزال صالحة حتى يومنا هذا إلاّ أنَّ هناك حاجة إلى إعادة النظر فيها بشكل ناقد وهذا ما أنوي فعله في هذا القسم.

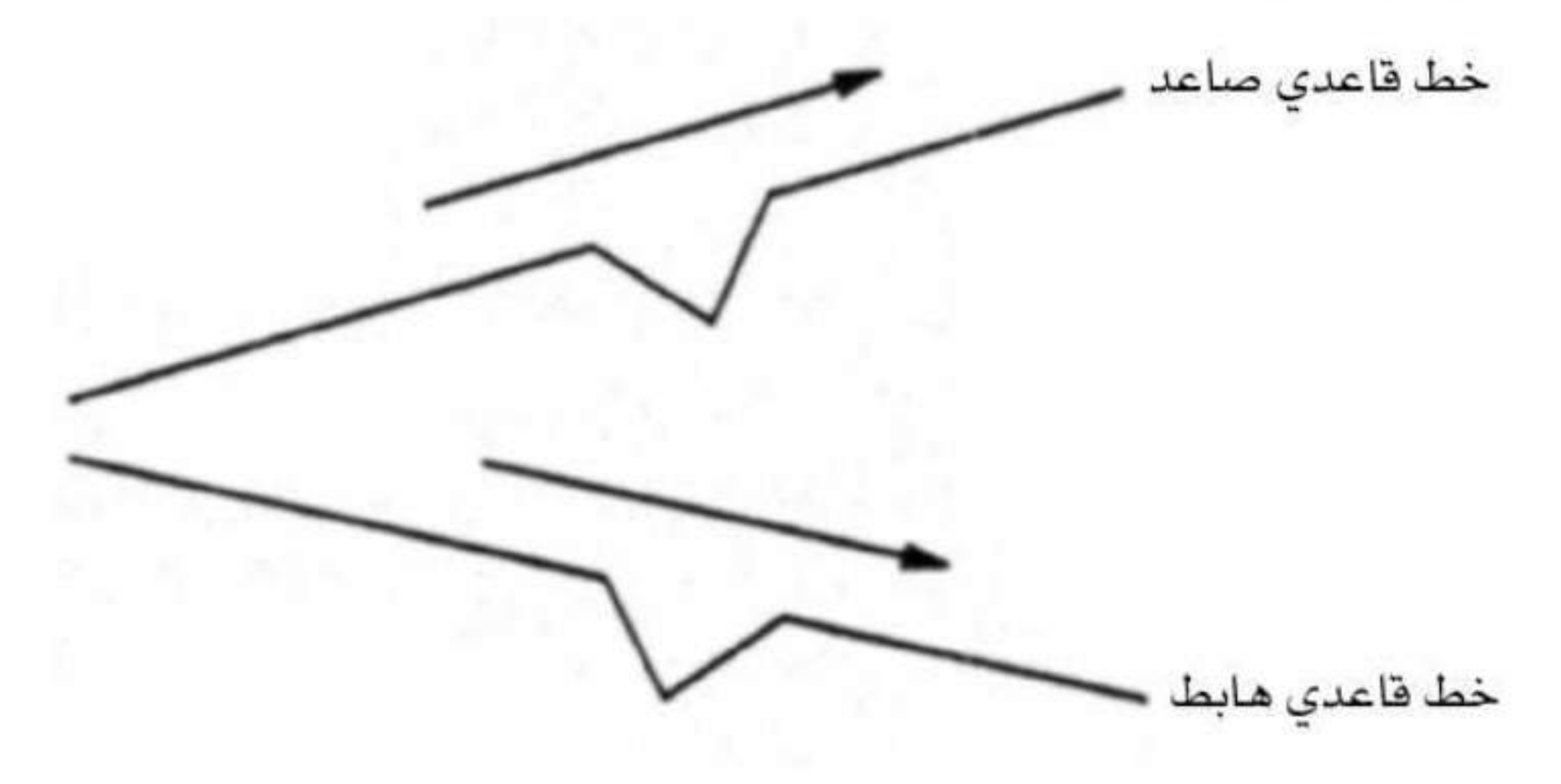
في المراحل المبكرة من العمل كان الخط القاعدي الاقتصادي يرتفع في البلاد المتطورة وإلى حدٍّ أقل في البلاد الآخذة في التطوُّر. كان كلُّ ما عليك فعله هو أن تحافظ على مكانك في هذا الخط المتصاعد وبعدها كُلُّ شيءٍ سيكون على ما يرام. الأمران اللذان تحتاج إليهما للمحافظة على مكانك هما الكفاية وحل المشكلات.

الكفاية هي استخدام رأس المال والناس والطاقة والمصادر التي تُبقيك في الخط المتصاعد. إذا برزت مشكلة ما تقوم بحلِّها ثمَّ تعود إلى الخط القاعدي. هذه العمليَّة موضَّحة في الشكل ١-١ .

إن هذه العملية لا تختلف كثيراً عن تنشئة ولدٍ في أسرة. هناك المأوى والرعاية والغذاء. إذا مرض الولد تدعو حلال المشكلات أي الطبيب. الولد يُشفى ويكبر إلى أن يصبح بالغاً سليماً. النمو هنا هو الحالة الطبيعية للولد.

اليوم ولعدة أسباب أصبح الخطُّ القاعدي أفقياً وربما هابطاً. هناك سوق عالمية فيها فائض من البضائع والخدمات على الأقل بالنسبة للقادرين على شرائها. كل الكفاية وحل المشكلات الموجودة في العالم قد تبقيك «بشكلٍ كافٍ» على الخط القاعدي الهابط.

باختصار إن الكفاية وحل المشكلات إجراءاتٌ للصيانة. إذا كان الاتجاه جيِّداً أو إذا كان الخط القاعدي الاقتصادي في حالة صعود عندها تكون الصيانة كافية ولكن إذا كان الخط القاعدي لا يرتفع والاتجاه ليس صحيحاً عندها لا يمكن للصيانة وحدها أن تكون كافيةً على الإطلاق.



الشكل ١–١

يشعر رجال الأعمال غالباً أنهم ما دام لديهم الكثير من عضلات السوق وما داموا يحتلون موقعاً مسيطراً فإن الصيانة ستكون كافية.

ولكن في السنوات الأخيرة حتى شركة آي.بي.إم المتفوِّقة وجدت أن السيطرة على الأسواق غير كافية إذا كُنتَ متخلِّفاً في مجال المفاهيم. لقد تخلَّفت آي. بي. إم فيما يتعلق بمفهوم «الترابط» وقد عانت كثيراً نتيجةً لذلك.

كذلك عانت شركة آي.بي.إم من انخفاض الأسعار عندما زال الغموض المحيط بأجهزة الكمبيوتر ولم يعد هناك حاجة إلى الطمأنة التي يوفِّرها (الأزرق الكبير).

قد تشعر أن لديك موقعاً آمناً في السوق وأنَّ الصيانة كافية قد تكون مصيباً في افتراضك هذا وقد تكون مخطئاً.

لقد كان مفهوم الصيانة في الإدارة كافياً فيما مضى لكنَّه في معظم الحالات لم يعد كذلك اليوم.

سوف أستعرض الآن الدعامات الأساسية الأربعة للتفكير الإداري التقليدي وهي: الكفاية وحل المشكلات وتحليل المعلومات والمنافسة.

الكفاية

الكفاية هي النسبة بين الوارد والصادر. إنها تطرح السؤال التالي: ما أفضل صادر أستطيع الحصول عليه من مصادر الواردات التي وضعتُها؟ للحصول على هذا الصادر المطلوب ما هو الحد الأدنى من المصادر الذي يجب أن أستهلكه؟ إذا كنّا نفكِّر في الكفاية يجب أن نفكر في نسبة الوارد إلى الصادر.

الكفاية تعني الإنتاجية. الكفاية تعني عدم الإضاعة. الكفاية تعني الحصول على أفضل ما يمكننا الحصول عليه من الجهود والطاقة والمصادر المتوافرة لدينا. ما العيب الممكن في مفهومٍ كهذا؟

أولاً: إن الكفاية تنظر إلى الوارد والصادر ولا تنظر إلى الزبون. لقد أزالت صناعة السيارات الأمريكية كل الإضافات لتعطي الزبون سيارة بأرخص الأسعار. لقد بنى اليابانيون ٣٠٪ من حصتهم في سوق السيارات الأمريكية بفضل الإضافات التي جعلوها جزءاً من سعر السيارة الأساسي. لم يكن ذلك بفضل مفهوم الكفاية وإنما بفضل مفهوم آخر هو الفاعلية.

إن مستوى الكفاية عند اليابانيين عالٍ جداً وبعض المفاهيم مثل (في الوقتِ المحدَّدِ تماماً) تشهدُ على هذه الكفاية. لكنَّهم وصلوا إلى الكفاية من طريقٍ آخر غير الطريق الذي سلكه الأمريكيون. لقد وصلوا إليها من طريق الفاعلية. الفرق الأساسي هو أن الكفاية نسبة والفاعلية ليست كذلك.

الفاعلية تعني أن تحدِّد بدقة ما الذي تريد فعله، ثم تستخدم كل المصادر الضرورية للقيام به بشكلٍ فاعل. إذا لم تكن لديك المصادر الكافية للقيام بكلِّ شيء، ضع قائمة بالبنود التي تريد القيام بها ثمَّ نفِّذ هذه البنود مستخدماً كل المصادر المتاحة لكلِّ بندٍ منها. عندما تستخدم كل المصادر المتاحة يمكنك التوقف.

ذلك يختلف عن الكفاية التي تُوزَّعُ فيها كل المصادر المتاحة على كل الأشياء التي تريد القيام بها.

إذا كانت الفاعلية تعني جعل خمسة أشخاص يدهنون عمود إنارة الشارع فأنت لديك خمسة أشخاص يدهنون عمود الإنارة. أما الكفاية فتعني جعل خمسة أشخاص يدهنون خمسة أعمدة إنارة في الشارع حتى لو لم تكن عملية الدهان بالجودة المطلوبة.

إن المرحلة الأولى في الفاعلية هي تحقيق الهدف بشكل كامل مهما كانت الكلفة، والمرحلة الثانية هي الانتقال إلى فاعلية العملية ذاتها.

كيف يمكن جعل العملية أكثر فاعلية؟ عند هذه النقطة تتحسّن العملية وتستمر بالتحسن. لذلك إنَّ عدد القطع في سيارات تويوتا أقل بكثير من عدد القطع في سيارات جنرال موتورز. إن تخفيض عدد القطع يجعل التجميع أكثر فاعلية.

تبدو النتيجة النهائية للعملية بالنسبة للعيون الغربية وكأنها الكفاية، لكن تحقيق هذه النتيجة تمَّ بالتطبيق المضاعف للفاعلية، أولاً على الصادر المراد الحصول عليه وثانياً على عملية الإنتاج بحدٍّ ذاتها. إن السؤال الأساسي الذي تطرحه الكفاية هو: ما هو الحدُّ الأدنى من المصادر الذي يمكنني استخدامه للحصول على هذا الصادر؟.

أما السؤال الذي تطرحه الفاعلية فهو: كيف يمكن جعل العملية فعّالةً أكثر؟.

الفاعلية ليست نسبة. النتيجة النهائية ثابتة والمسألة عبارة عن تحسين العملية بشكل مستمر للوصول إلى تلك النتيجة.

هناك مشكلات أخرى متعلِّقة بمفهوم الكفاية. يمكن قياس الكفاية في نقطة زمنية محدَّدة. مع أنَّ الكفاية يجب أن تكون قابلة للقياس إلا أن ما قد يحدث في المستقبل لا يمكن قياسه، لذلك يظلُّ خارجَ أيٍّ معادلة للكفاية.

أنت هنا تصمِّم نظاماً لتجاوز العقبات التي تصادفك الآن وليس كل العقبات التي يمكن أن تصادفك في المستقبل. الكفاية يجب أن تنظر دائماً إلى الخلف وإلى الماضي وهي تهدف مضاعفة ما يتمُّ عمله الآن وما هو معروفٌ الآن.

عندما لا يكون المستقبل كما توقعناه تماماً، كما هو الحال عادة، فإن الكفاية قد توقعنا في مشكلة. إن الأعمال ذات الكفاية الممتازة غالباً ما تكون هشَّةً جداً. ليس هناك مجالٌ لتوقِّي الصدمات أو لإعطاء المزيد لأنَّه لم يكن هناك أيُّ هَدرٍ أو تباطؤ.

إنَّ السَّقالات الخيزرانية المحيطة بالأبنية الكبيرة في هونغ كونغ تبدو مهلْهَلة وضعيفة لكنها في الحقيقة قوية جداً لأنها مرنة بحيث إن الضغوطَ والشدَّ يتوزَّعُ عليها بالكامل.

غالباً ما تكون الكفاية عدوَّ المرونة، وفي عالم الأعمال اليوم تأخذ المرونة أهميَّةً متزايدة. لقد كانت المرونة في الحقيقة، مفتاح التطوُّر الاقتصادي الاستثنائي الذي حقَّقته النمور الآسيوية (هونغ كونغ وتايوان وسنغافورة وكوريا).

بدلاً من السعي إلى أن تكون أكثر منتجي الدراجات الهوائية كفايةً في العالم على الشركة اليوم أن تركِّز على قدرتها على صُنع الدراجات الهوائية. ولكن إذا انخفض عدد الدراجات يمكن لنفس الشركة أن تحوِّل جزءاً من إنتاجها إلى صناعة المعدَّات الصحِّة أو عربات الأطفال أو أيِّ شيءٍ يُحتاج إليه.

في سالف الزمان كان مصمِّمو محطّات توليد الطاقة الكهربائية يرهقون أدمغتهم بالتفكير للتنبؤ بالكلفة المستقبليَّة للفحم الحجري أو البنزين أو الغاز بحيث يكون تصميمهم هو التصميم المناسب.

اليوم تخلَّى المصمِّمون على هذا التفكير اللامنطقي وأصبحت كل مولِّدات الطاقة تتمتع بالمرونة والقدرة على استخدام أيِّ نوعٍ من الطاقة يكون أرخص كُلفةً من غيره.

غالباً عندما نسعى إلى تحقيق الكفاية نهمل موضوع المرونة.

حل المشكلات

من السهل أن تكتشف أكثر المقولات خطورةً في عالم الأعمال الأمريكي، تلك المقولة التي تعتبر، لوحدها تقريباً، المسؤولة عن انخفاض الصناعة الأساسية في الولايات المتحدة.

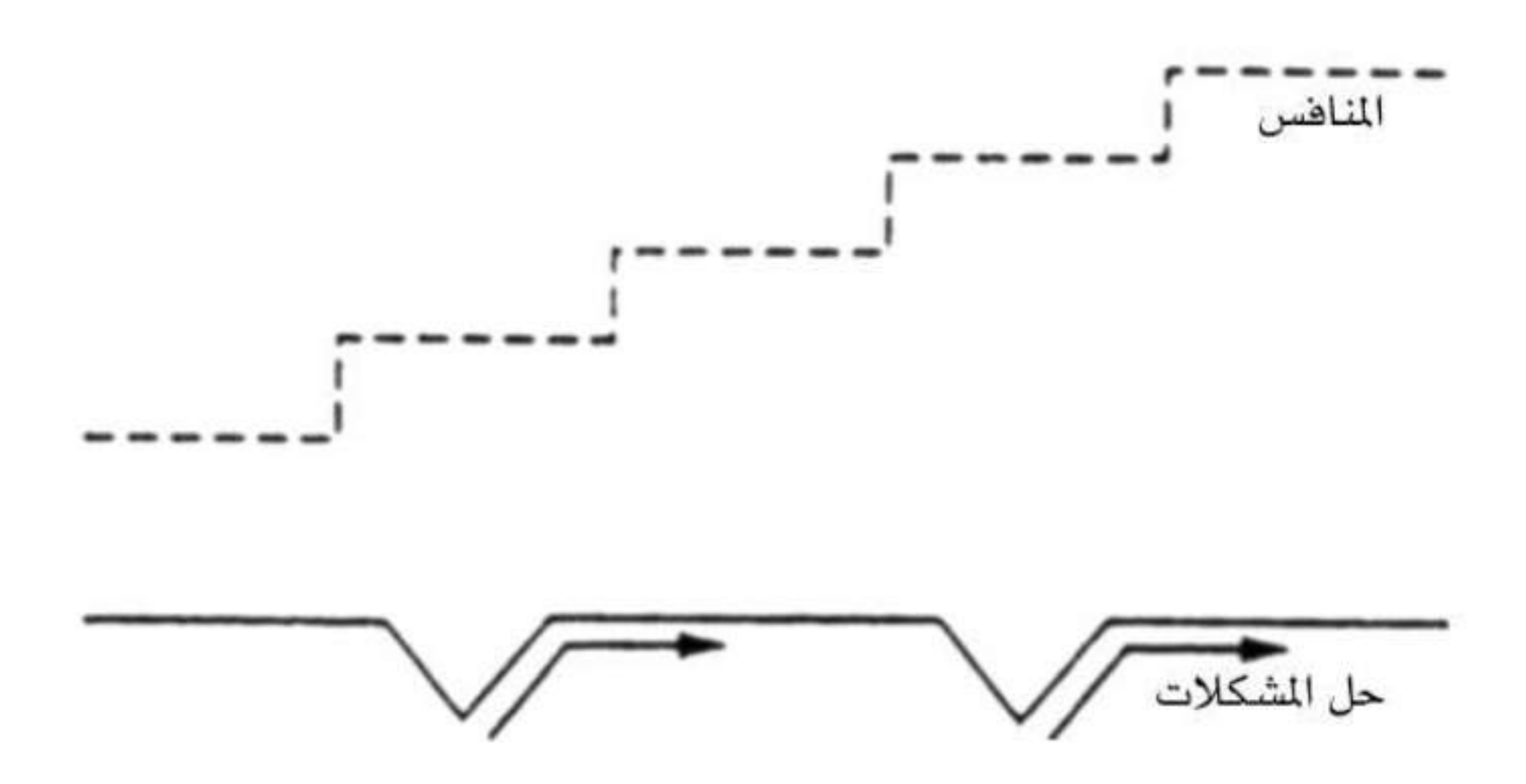
إن الانتعاش الاقتصادي لا يتحقق إلاّ بالتخلُّص من تلك العبارة التي تقول! «إذا لم يكن مُعَطَّلاً، لا تقم بإصلاحه».

من المدهش أن مقولة كهذه بسيطة ومنطقية ظاهرياً يمكن أن تسبب مثل هذا الضرر الكبير. لقد قُصد بهذه العبارة دفع المهتمِّين بالعمل إلى تركيز التفكير على حل المشكلات وعدم الالتفات إلى الأمور الأخرى وهذا بالضبط مصدر خطورتها.

لقد اعتادت الشركات على مهاجمة مشكلاتها إصلاحها وبعد الإصلاح اعتادت على العودة إلى حيث كانت من قبل. أثناء ذلك كان المنافسون يحدثون تغييرات في نقاطٍ ليست بمشكلاتٍ على الإطلاق.

لقد كانوا مشغولين بتغيير العملية ذاتها وليس في المشكلات الموجودة في العملية الحالية. على سبيل المثال، إن التحوُّل إلى الصب المستمر في عملية صناعة الفولاذ رفع الكفاية بمقدار ٣٠٪. والعديد من عمليات طحن الفولاذ الصغيرة نشأت في إيطاليا والمكسيك.

إن خطورة التفكير في المشكلات فقط يمكن إيضاحها في الشكل ١-٢



الشكل ١-٢

أخبرني المدير التنفيذي لشركة جنرال إيليكتريك في بريطانيا ذات يوم أنّه كان سعيداً جداً لأنه لم تكن هناك مشكلات في أيٍّ من أقسام الشركة المختلفة. ليس مدهشاً أن هذه الشركة كانت تتربع على رأس مالٍ مقداره ٢,٤ بليون دولار سنة بعد سنة دون أيٍّ محاولة لاستخدامه في النمو أو التطور. بالطبع هي لم ترتكب الحماقات التي ارتكبتها

الشركات الأخرى لكنَّها لم تنمُ أيضاً. لقد قام المدير التنفيذي بعملٍ رائع عندما دمج مجموعة من الشركات المتنافرة والفاشلة في شركة واحدة متماسكة ورابحة.

لقد كان ذلك حلاً للمشكلات من الدرجة الأولى، لكن مهارات حل المشكلات تلك لم تُطبَّق لتحقيق نموٍّ بنَّاء.

في الجلسات التدريبية التي أعقدها عندما أطلب من مجموعة من المديرين التنفيذيين الكبار أن يضعوا قائمة بالمشكلات التي تعاني منها شركاتهم لا يجدون صعوبة في تحدي خمسة أو عشرة مشكلات أو أيِّ عددٍ أطلبه منهم. إن المشكلة تشبه الصداع أو حجراً عالقاً في حذائك.

أنت تعلم أنها هناك ولا يجب عليك الذهاب للبحث عنها. ولكن عندما أطلب من نفس هؤلاء المديرين أن يضعوا النقاط التي هي ليست مشكلات ولكن يمكن الاستفادة منها من خلال التفكير الإبداعي تكون النتائج مختلفة تماماً. إنَّ معظمهم يجد صعوبةً في تحديد ثلاثة نقاط على الأقل وتكون هذه النقاط عادة غامضة جداً وغير محدَّدة. لماذا يحدث ذلك؟.

كل المديرين تقريباً مؤهَّلون بشكل كامل للبحث عن المشكلات فقط. هناك هدر كبير في قدراتهم الذهنية. سوف أذهب أبعد من ذلك إلى حدٍّ القول أن معظم التقدم يأتي من التفكير بالأمور التي هي ليست بالمشكلات. إن هذا في الحقيقة أسهل بكثير لأنه من المحتمل أنَّ أحداً ما لم يفكِّر بهذه الأمور من قبل وبالتالي حتى أبسط الأفكار تكون متوفِّرة.

نحن بحاجة إلى التفكير في ثلاثة نقاط. نحن بحاجة إلى التفكير بالمشكلات ويمكن أن تُعطى الأولويَّةُ لهذا التفكير بشرط أن لا يستهلك كُلَّ وقتنا وطاقتنا الذهنية. وبحاجة إلى التفكير أيضاً بالأمور التي هي ليست بالمشكلات ولكن من أجل تغييرها نحو الأفضل. وأخيراً يجب أن نجد الوقت للتفكير بالأمور التي تمشي على ما يرام. لماذا يجب علينا التفكير بالأمور التي تمشي على ما يرام؟ لماذا نعكِّر الجوَّ على أنفسنا؟ قد تمشي الأمور على ما يرام بسبب التوافق بين ظروف السوق والعمل الذي نقوم به. إنَّ إعادة التفكير قد يمكِّننا من الاستفادة بشكلٍ أكبر من ظروف السوق المناسبة. يجب أن لا يكون النجاح عائقاً أمام مزيدٍ من التفكير. إنَّ هذا أبعد بكثير من مجرَّد التفكير بما هو (مُعطَّل).

لسوء الحظ لقد اعتاد علم النفس الأمريكي على استخدام عبارة (حل المشكلات) لوصف كل أنواع التفكير الذي يهدف إلى تحقيق غاية معيَّنة.

إنها عادة خطيرة جداًّ لأنها تقود الناس إلى التفكير بالمشكلات فقط وإهمال فرص التفكير الإبداعيّة والبنَّاءة التي لا تسمَّى «حل المشكلات» إنَّ هذا مثال ممتاز على الطريقة التي تؤدِّي بها المصطلحات الخاطئة إلى نتائج سيئة.

إن هذا الانشغال الزائد بحلِّ المشكلات هو ظاهرة غريبة ولها جذورها في ثقافة التفكير الغربي. لقد تأسست ثقافة التفكير تلك خلال عصر النهضة مع إعادة اكتشاف التفكير اليوناني التقليدي (من خلال الترجمات العربية بشكل رئيس). لقد شكَّل التفكير اليوناني التقليدي مُتَنَفَّساً بعد التركيز العقائدي الذي انتشر في العصور المظلمة

وهكذا تمَّ الترحيب بهذا التفكير الجديد من قبل الكنيسة (التي وجدت فيه «طريقة منطقية» للردِّ على المنشقين عن المسيحية) ومن قبل علماء الإنسانيات الذين أرادوا طريقةً في التفكير تحلُّ مشكلات الإنسان. من المدهش حقاً أن هذا النمط الجديد في التفكير مسيطر على المجتمع الغربي من خلال الجامعات والحلقات الدراسية والمحاكم والأديرة واستمر في السيطرة على تفكيرنا إلى هذا اليوم.

لقد اعتمد هذا التفكير اليوناني التقليدي على ثلاثة أشخاص.

سقراط الذي تدرَّب كسفسطائي وكان يستسيغ الجدال بهدف الجدال فقط. وأفلاطون الذي كان مناهضاً للديمقراطية إلى حدٍّ ما (لأنَّ أثينا كانت تخوض حرباً ظالمة ضد إسبارطة) والذي جاء بنظرية الأفكار المطلقة والحقيقة.

وأرسطو (تلميذ أفلاطون ومرشد الإسكندري الكبير) الذي أسَّسَ المبادئ التي يمكن أن تصنِّف الأشياء والأفكار وفقها ومنها جاء مبدأ التناقضات وأساس منطق أرسطو الكلامي. كُلُّ الغايةِ من هذا التفكير كانت إبراز الأخطاء والعثور على العيوب. لقد كان الافتراض أنَّه إذا استطعنا إزالة هذه الأخطاء فإننا سنصل إلى الحقيقة. إذن لقد كان إيجاد الأخطاء أساس التفكير الغربي منذ زمنٍ طويل، ومن هنا جاء الانشغال المبالغ فيه بحلِّ المشكلات إن النظرية الغربية عن التطور هي إظهار العيوب والنواقص ونقاط الضعف ثمَّ العمل على تصحيحها. إننا نعتقد أننا إذا أزلنا كل العيوب نكون قد حققنا عملية التطور. إن ذلك يتعارض مع الثقافة اليابانية التي لم تتأثر باليونان مطلقاً. اليابانيون لا

يفهمون الجدال لكنهم يفضِّلون التفكير الموازي. عندما يتعلق الأمر بالتطوير فإنهم يهتمون أيضاً بإزالة العيوب الواضحة، لكن هذه هي البداية وليست نهاية الأمر. بعدها يقول اليابانيون: «هذا ممتاز- والآن لنجعله أفضل». ربما يكون هذا هو الفارق الأهم بين التفكير الصناعي الغربي والتفكير الصناعي الياباني. النتيجة هي أنَّ اليابانيين اعتادوا على التطوير المستمر أي تطوير الأشياء حتى لو لم يكن فيها أيٌّ عيبٍ على الإطلاق. يحاول الغرب جاهداً اليوم اكتساب هذه العادة من خلال الموضة الحالية المتمثلة بإدارة النوعية الشاملة والتي سأتحدث عنها بتوسُّعٍ في قسمٍ آخر.

عادة ما يكون حل المشكلات أمراً مُستعجلاً يجب أن تكون له الأولوية على أنواع التفكير الأخرى. من المحتمل أن تملأ حياتك بالعديد من الأمور المستعجلة بحيث لا يبقى هناك أيٌّ وقت للتفكير بالأمور التي تهمٌّ حقيقةً. إن حلَّ المشكلات هو أمرٌ جذَّاب لأنَّ النتيجة والفوائد واضحة وهناك شيء ملموس يمكن العمل عليه. يشعر العديد من المديرين التنفيذيين بالسعادة أثناء الأزمات لأنَّ النجاة تكون إنجازاً بحدٍّ ذاتها. إن الأنماط الأخرى من التفكير مثل تطوير الفرصة تحمل المزيد من المضاربة والمخاطرة.

عندما تكون لدينا مشكلة يجب حلُّها نكون فاعلين إلى حدٍّ معين فقط. إن التقنية التقليدية هي تحليل المشكلة وتحديد سببها ثم إزالة السبب. إن هذه التقنية منطقية كأسلوبٍ في التفكير. إذا شعرت بألم حادٍ عند جلوسك واكتشفت أن السبب هو وجود مسمار ناتئ في الكرسي عندها يمكنك إزالة السبب وحل المشكلة. إذا كان لديك ألم في الحلق واكتشفت أن المكوَّرات العقدية هي السبب عندها يمكنك استخدام المضادات الحيوية لقتل الجراثيم وحل المشكلة.

لكن يظلُّ هناك صنفٌ كامل من المشكلات لا تجدي هذه الطريقة التقليدية في حلِّها. هناك مشكلات من المستحيل أن تجد لها سبباً.

هناك مشكلات لها العديد من الأسباب المختلفة بحيث يستحيل إزالة كل هذه الأسباب. هناك مشكلات يكون السبب فيها واضحاً جداً ولكن لايمكن إزالته-ربما لأنَّه يعود إلى الطبيعة الإنسانية ذاتها. إن مشكلة المخدرات الحالية هي مثال تقليدي على ذلك. يمكننا بسهولةٍ تحديد الأسباب لكن يبدو أننا عاجزون عن إزالتها.

إن المشكلات التي لا يمكن إزالة أسبابها تحتاج إلى نوعٍ مختلفٍ من التفكير. يجب أن نكون قادرين على «تصميم» خطة مستقبلية. إن التركيز الآن على التصميم أكثر من التحليل. من أجل التصميم نحن بحاجة إلى الإبداع والقدرة على توليد مفاهيم جديدة. إنَّ التدريب التقليدي على التفكير لا يزوِّدنا بمثل هذه المهارات.

تحليل المعلومات

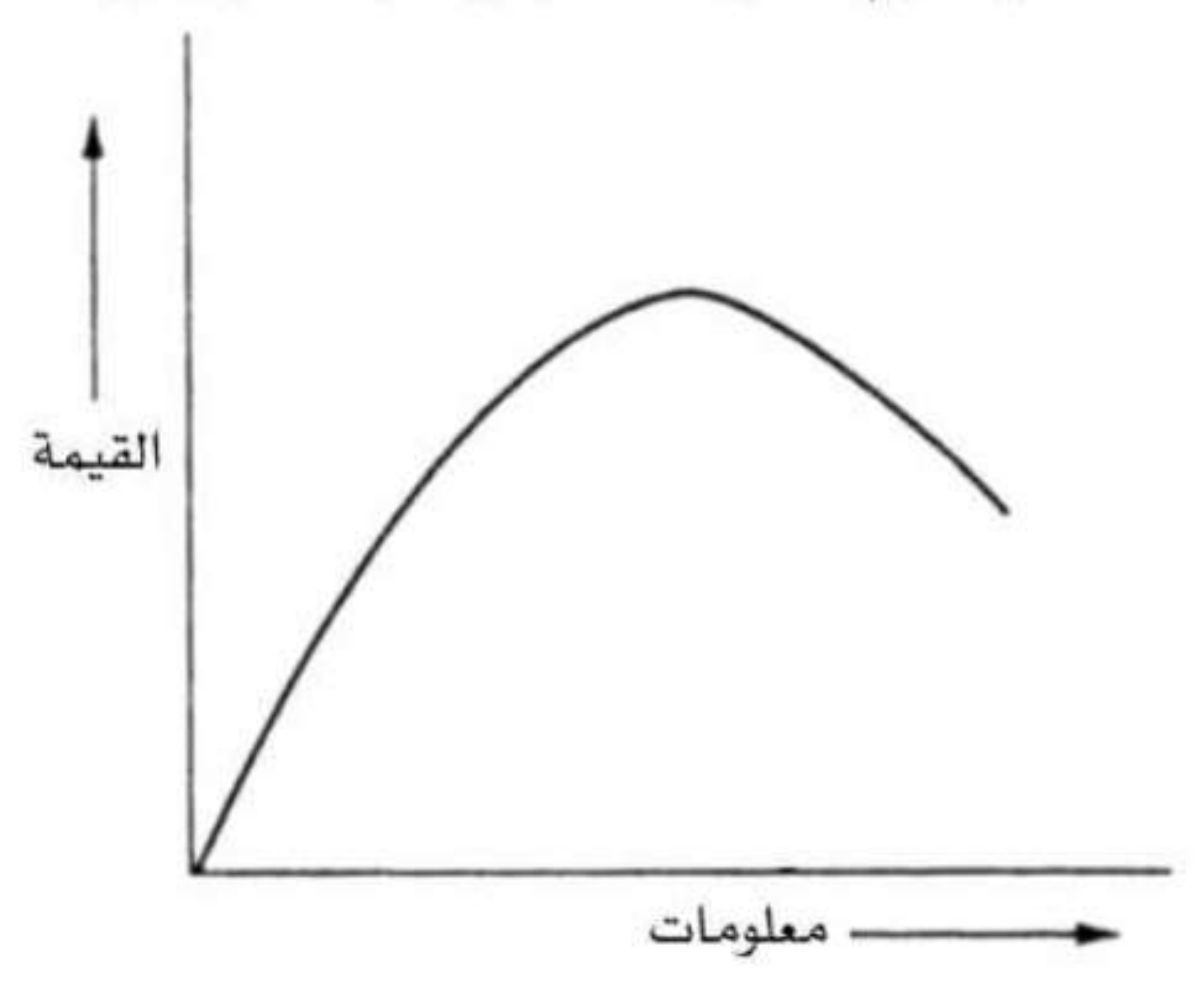
إن الأساس الثالث من أساسيات التفكير التقليدي في العمل هو جمع المعلومات ثمَّ اتخاذ قرارات بتحليل هذه المعلومات والتفاعل معها.

لقد مرَّ وقتٌ كان فيه المديرون يعانون من نقصٍ شديدٍ في المعلومات بحيث أنَّ أيَّ تحسُّنٍ في المعلومات يحسِّنُ بشكلٍ مباشر نوعية القرارات التي يجب اتخاذها. بعبارةٍ أخرى كانت المعلومات ذاتها تصنع القرارات. لكن اليوم لدينا أجهزة الكمبيوتر التي تعطينا الكثير من المعلومات

وتُعطينا القدرة على التعامل معها. إذا كان القرار يحتاج فقط إلى مزيدٍ من المعلومات إذن يمكن اتخاذه بشكلٍ مباشر عن طريق الكمبيوتر دون الحاجة إلى تدخُّلٍ بشري.

إن العلاقة بين المعلومات وقيمتها في اتخاذ القرار موضَّحةٌ في الشكل ١-٣. في البداية يؤدي ازدياد المعلومات إلى قرارات أفضل ولكن بعد فترةٍ يصبحُ للمزيد من المعلوماتِ تأثير أقل.

عند حَدٍّ معيَّن يُصعِّب المزيد من المعلومات استخراج معلوماتٍ مهمَّةٍ من بقية المعلومات. ومع ذلك فإنَّ معظم أقسام معالجة المعلومات سوف تؤكد أن المديرين الذين يواجهون قرارات صعبة يطلبون ببساطة المزيد من المعلومات أملاً أن تقوم المعلومات الجديدة بالتفكير نيابةً عنهم.

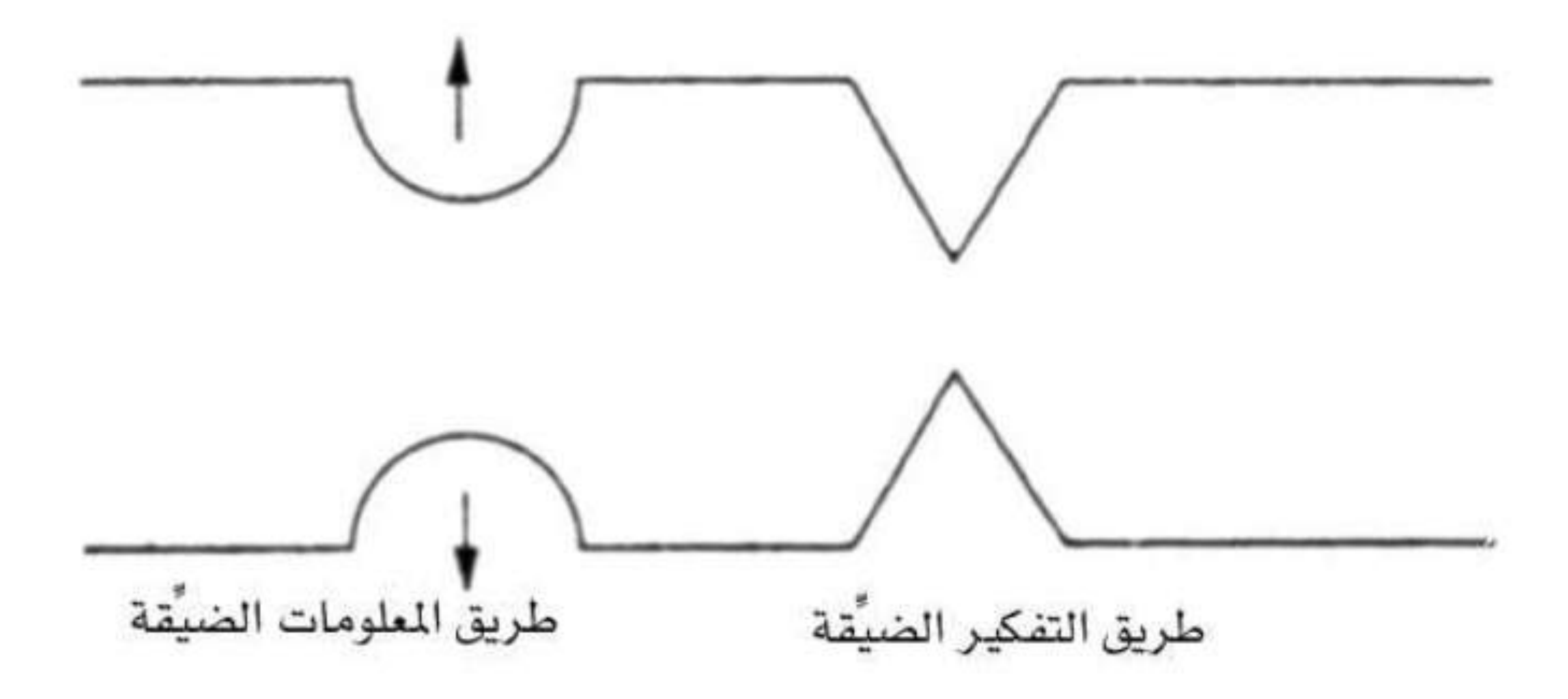


الشكل ١-٣

في الماضي كانت المعلومات تشكِّلُ طريقاً ضيِّقة. إن الأعمال والقرارات والاستثمارات كانت تؤجَّل بسبب نقص المعلومات أو كانت تُتَّخذُ بشكلٍ نظريٍّ بحت. عندما نتعامل مع المستقبل تظلُّ هذه المشكلة

قائمة اليوم. على كلٍّ حال وبشكلٍ عام لم تعد المعلومات تشكِّلُ طريقاً ضيِّقةً كما كانت من قبل. لقد فُتِحَتْ هذه الطريق بسبب أجهزة الكمبيوتر ووسائل الاتصال.

لدينا جسر ضيق يقود إلى المدينة. السير يزدحم قبل الجسر. تمَّ بناء جسر جديد أعرض منه. لم يعد الجسر يشكِّلُ طريقاً ضيِّقة وأصبح السير ينساب من خلاله وانتقل الازدحام إلى الطريق الضيِّقة التالية الموجودة في الطريق إلى المدينة. لقد حدث الأمرُ ذاته مع المعلومات. لقد كانت المعلومات تشكِّلُ طريقاً ضيِّقة وقد فُتحت الآن (انظر إلى الشكل ١-٤) لكن السير أصبح يزدحم قبل الطريق الضيقة التالية. هذه الطريق الضيِّقةُ التالية هي ببساطة «التفكير». الآن وقد امتلكنا المعلومات ماذا سنفعل بها؟.



الشكل ١-٤

لديك معلومات بأنَّ منافسك يقدِّم حسماً على أسعار السيارات ماذا تفعل؟ يمكنك أن تتبع أسلوب منعكس الركبة البسيط فتوفِّر لزبائنك حسماً مماثلاً. إن نوعيَّة قرارك لا تحدِّدها المعلومات التي تحصل عليها وإنما نوعية تفكيرك والمفاهيم التي تبتكرها.

باختصار إن الحصول على المعلومات واستخدامها مازال أمراً مهّماً كما كان من قبل وربما أصبح أكثر أهميَّةً لكنَّه لا يكفي لوحده. في هذا العالم الذي يزداد تعقيداً تصبح الطريقة التي نستخدم بها المعلومات أهمَّ من المعلومات ذاتها.

لقد اعتدنا على التفكير بأن تحليل المعلومات سيؤدِّي بحدٍّ ذاته إلى إنتاج الأفكار. لكننا اليوم نعلم أن الأمر لا يتمُّ بهذه الطريقة وأن تحليل المعلومات يمكِّننا فقط من اختيار أفكار من تلك الأفكار الموجودة لدينا (مع أنَّ ذلك قد يكون مفيداً تماماً) لكي نولِّد أفكاراً جديدة يجب أن نكون قادرين على القيام بعملٍ متعلِّقٍ بالأفكار في عقولنا قبل أن نأتي إلى المعلومات.

سوف آخذ بعين الاعتبار العلاقة المهَّمة جداًّ بين المعلومات والمفاهيم في قسمٍ لاحق. إنَّ المعلومات بحدٍّ ذاتها لا تصنع المفاهيم.

المنافسة

إن النظرة التقليدية إلى المنافسين هي أنهم أعداء. قد تكون هذه النظرة مقيِّدة جداًّ. ذات يوم اجتمعت شركات الطعام اليابانية وقرَّرت أنه ليس من المنطقي أن تكون سيارة الشحن التي تنقل بضاعة كل شركة نصف فارغة. لقد قرَّروا أن يتشاركوا في نقل بضائعهم إلى الأسواق. وكانت النتيجة أنهم وفَّروا نفقات نقل البضاعة بنسبة ٨٠٪. يجيد اليابانيون بشكل ممتاز التفريق بين المجالات التي يكون فيها التنافس ضرورياً وتلك التي يصبح فيها التنافس هدراً. على سبيل المثال، هناك

تنافس شديد بين شركات السيارات في اليابان أكثر بكثير من التنافس الموجود في الولايات المتحدة. إنهم يهاجمون بعضهم بتغيير الموديلات والأسعار وأيٍّ شيءٍ قد يخطر في بالك. ومع ذلك هم يجلسون معاً في كل يوم في نادي صنّاع السيارات يتناولون الغداء ويناقشون المشكلات المشتركة. عندما يغادرون المبنى يصبحون متنافسين.

من الصحيح القول إنَّه في الولايات المتحدة تجعل المخاوف المتعلقة بقوانين تجميع رأس المال الحياة أكثر صعوبةً وتعاني الصناعة الأمريكية من هذه السلبية بشدَّة ليس بسبب القوانين ذاتها التي تهدف إلى منع التكتلات وتثبيت الأسعار وإنما بسبب التفسير الواسع للقانون.

إن الأبحاث الأساسية على سبيل المثال تشكل مجالاً يستطيع فيه المتنافسون أن يتعاونوا فيما بينهم. في الحقيقة يوجد اتحادان في الولايات المتحدة حيث يشترك صانعو أنصاف النواقل مع بعضهم في الأبحاث الأساسية.

في الصناعة الأمنية هناك غالباً وفرة في الإمكانيات المتعلِّقة بمعالجة المعلومات وهذه أيضاً يمكن أن يتعاون فيها المتنافسون كذلك أبحاث المكتب الخلفي التي قد تكون مكلفة جدَّاً لشركة واحدة.

ولكن إذا كان لديك محل لبيع الأثاث القديم وجاء أحدهم ففتح محلاً لبيع الأثاث القديم بالقرب من محلِّك. ألا يجب عليك أن تقلق من هذه المنافسة؟ أبداً على الإطلاق؟ كلَّما زادت محلاَّت بيع الأثاث القديم ازدادت مساحة المنطقة التي سيزورها مشترو الأثاث القديم. كذلك فإن

فندقاً واحداً لا يشكِّلُ منتجعاً ولكن عدَّة فنادق متنافسة ستزيد من عمل كُلِّ واحدٍ منها لأنها ستؤمِّن قدراً كبيراً من تطوير البنية التحتيَّة وستلفت انتباه وكالات السفير وغيرها من النشاطات.

عندما اخترعت كوداك الكاميرا الفورية توقع المحلِّلون انخفاض أسهم شركة بولارويد لكنَّ مبيعات بولارويد ازدادت لأنَّ كوداك أصبحت بحاجةٍ الآن إلى الدعاية للكاميرات الفورية.

لذلك فإن النظرة التقليدية للمنافسين على أنهم أعداء قد لا تكون صحيحة دائماً. المفتاح هنا هو أن تحدِّد المجالات التي يفيد فيها المنافسون وتلك التي يصبحون فيها خصوماً.

إن الموقف ليس دائماً على شكل اربح/اخسر وإنما على شكل اربح/اربح/اخسر.

على أيَّة حال يجب أن تكون على مستوى المنافسين وإلا ستخرج من السوق. لا شيء يمكن أن يكون أساسياً أكثر من هذه القاعدة. إن الأدوات التقليدية في المنافسة هي السعر والنوعية وتميُّز المنتج وتقسيم السوق وما تزال قيمتها في التنافس على حالها. على الرغم من أن صناعة الطيران تعاني من خسارة كبيرة إلا أنَّ شركات الطيران الأغنى ما زالت ترى قيمةً في تأمين طيَّارين ذوي سجلٍ حافلٍ بالطيران أملاً منها في أن تخرج شركات الطيران الأقل أماناً من السوق. إذن ما زالت المنافسة التقليدية تلعب دوراً، لكن الخطورة تكمن عندما يصبح تفكيرنا محدوداً بهذه النظرة التقليدية للمنافسة.

كما ذكرت في مقدمة هذا الكتاب، إن المنافسة في مستواها الأساسي ضرورية للبقاء كالتحكم في النفقات وكفاية الإنتاج . إن العمل لا يحتمل أن يظلَّ في المؤخرة، لكن ذلك ليس كافياً. هناك حاجة للتحرك إلى الأمام وهنا يأتي دور ما فوق/ المنافسة.

قبل عدة سنوات طوَّرت شركة ديوبونت أليافاً للموكيت تقاوم التلوُّث (ديوبونت تصنع الأياف وليس الموكيت) عرض هذا الليف الجديد على شركات صناعة الموكيت لكنها لم تُعره اهتماماً. عندما شنَّت ديوبونت حملة إعلامية موجَّهة إلى الجمهور مباشرة ولأن السجاد المقاوم للتلوُّث كان مثالاً ممتازاً على القيمة المتكاملة فقد طلب الناس هذا النوع من الموكيت إلى درجةٍ أجبرت شركات صناعة الموكيت على صناعته وهكذا ازدادت أرباحها. خلال ثلاث سنوات أصبح الموكيت المقاوم للتلوُّث يشكل ٧٠٪ من المبيعات في سوق الموكيت. لقد كان مهندسو الديكور ينصحون بوضع موكيت ذي ألوانٍ باهتة لكنه كان يتلوَّث بسهولة. الناس الذين يعيشون في شقق صغيرة ليس لديهم مكان خاص لإطعام الأطفال لذلك كان الموكيت في منازلهم يتلوَّث بسهولة. لم يعد شراء الموكيت مسألة ألوان أفضل أو متانة أكثر أو أسعار أقل كما هو الحال في المنافسة التقليدية. إنَّ قيمة الموكيت المقاوم للتلوُّث تكاملت بشكلٍ واضح مع نمط حياة المشترين. إنَّ هذا مثال ممتاز على ما فوق/ المنافسة سوف نتحدث عن الفرق بين المنافسة وما فوق/ المنافسة بمزيدٍ من التفصيل في القسم الذي خُصِّص لهذه المقارنة.

2

أنماط التفكير السائدة في العمل اليوم

تُحدِّد أنماط التفكير في العمل بواسطة النمط السائد والدوائر والتوجُّهات الاقتصادية والقيم الاجتماعية. النمط السائد يعني أن الأشخاص الآخرين يفكرون بالطريقة نفسها بحيث تصبح هي الطريقة المقبولة في التفكير. كذلك الدوائر تأتي وتذهب إنَّ دائرة التمدُّد غالباً ما تتبعها دائرة الانكماش. التوجهات الاقتصادية المحليّة والعالمية تؤثر على التفكير أيضاً. على سبيل المثال يصبح تفكير رجال الأعمال مختلفاً في أوقات الركود. وأخيراً القيم الاجتماعية كالوعي البيئي الذي يغيِّر ساحة اللعب. كل هذه الأنماط تقوم على مبادئ أساسية مثل تخفيض النفقات وإعادة الهيكلة وإدارة النوعية والمصادر البشرية والاعتبارات البيئية.

تخفيض النفقات

منذ أكثر من عقدٍ من الزمن يستمرُّ التركيز على تخفيض النفقات. اليوم هناك عدَّة عواملٍ تدفع إلى تخفيض النفقات:

١ - من الضروري تخفيض نفقات الوحدة من أجل المنافسة في الأسواق المحليَّة وضد البضائع المستوردة وحتى في أسواق التصدير.

٢ – الناس مكلفون جداً.

٣ – بعد فترة النمو الاقتصادي في الثمانينيات هناك حاجة إلى الاندماج.

٤ – في فترات الانكماش يقلُّ نموُّ الأسواق لذلك يتم التركيز على تحقيق الربح بتحسين الخط القاعدي وذلك بتخفيض النفقات.

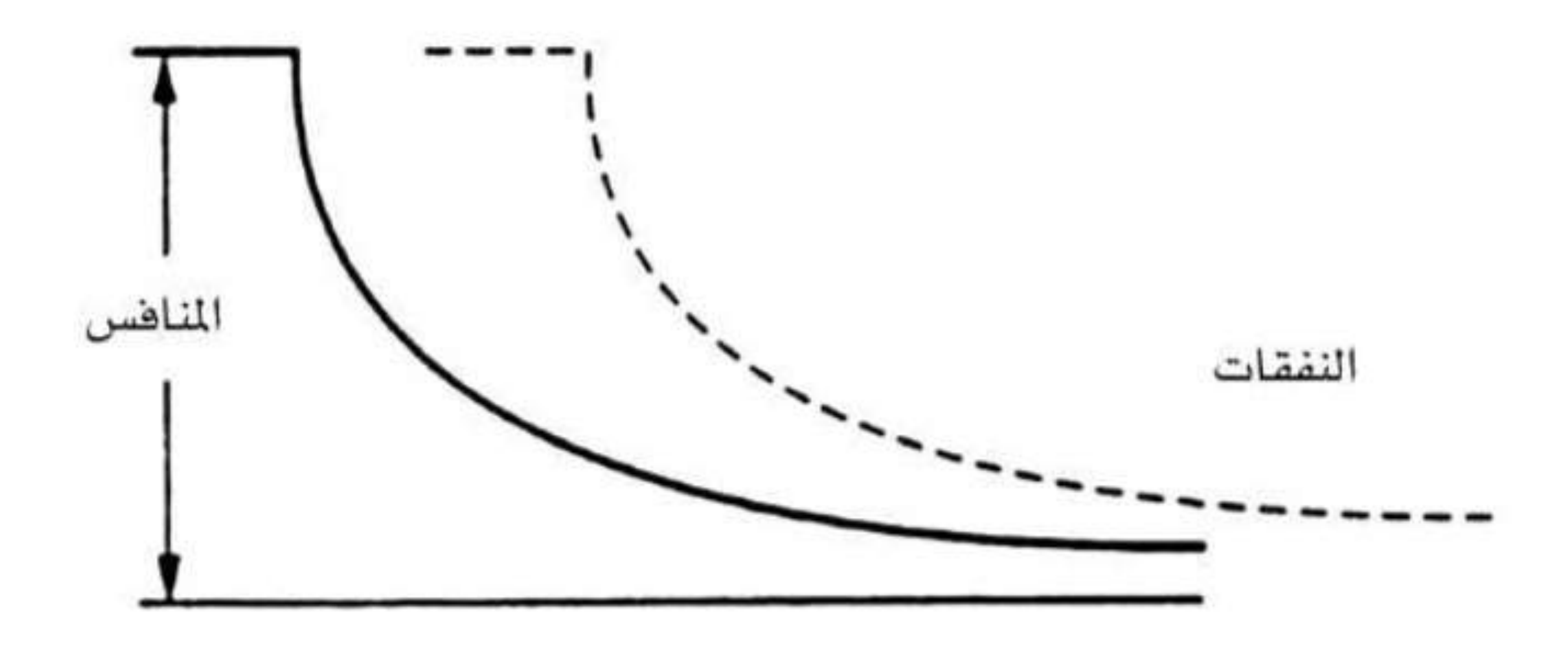
تخفيض النفقات يجذب الإدارة دائماً، لأنه مجال قليل المخاطر ولأن النفقات التي يتمُّ توفيرها تتحوَّل إلى زيادةٍ في الأرباح بشكل مباشر أكثر من الأرباح التي تحققها المغامرات الجديدة. إن تخفيض النفقات أمرٌ جذَّاب لأن الجميع يشاركون فيه وليس كالتخطيط الاستراتيجي الذي يحدث ضمن المستويات العليا فقط لقد خفَّضت جنرال موتورز نفقاتها بنسبة ١٥٪ منذ عام ١٩٨٧ ومع ذلك ما تزال متخلفة عن تويوتا. سيتي كورب تخطط لإقامة ٨٠٠٠ موظف عام ١٩٩١ . إن صناعة الأمن التي توسعت كثيراً تسعى إلى مزيدٍ من تخفيض عدد الموظفين بمقدار ٢٠ ألف موظف بعد تخفيض مشابه عام ١٩٩٠.

إن متوسط كلفة إنتاج فيلم في هوليود تبلغ ٣٠ مليون دولار لذلك هناك أبحاث لإيجاد طرق لتخفيض هذه الكلفة. تنفق شركة جنرال موتورز ٦٢٢ دولار من كلفة كل سيارة أو شاحنة على العناية الصحية لعمالها. يخصَّصُ ٤٠٠ دولار من كلفة تأمين السيارة للنفقات القانونية. في كل مكان هناك أبحاث لإيجاد طرق لتخفيض النفقات. إذا تمَّ إنقاص سماكة لوح الفولاذ أثناء علية الإنتاج من عشرة إنشات إلى إنشين فقط فإن نفقات العمل ستنخفض إلى النصف وكذلك استهلاك الطاقة سينخفض بمقدار ٣٠٪.

تتضخَّم الشركات بسبب أوقات الرخاء والنمو التدريجي وفقدان السيطرة لذلك يحمل تخفيض النفقات فوائدَ عظيمة لهذه الشركات. لكن الفوائد تتناقص كلَّما أزلنا الأجزاء التي تكون إزالتها أكثر سهولةً من غيرها. إنك تحقِّق الفوائد التنافسية من تخفيض النفقات في المراحل الأولى عندما يكون منافسوك الرئيسون بطيئين في تخفيض نفقاتهم ولكن ما أن يجارونَك في عملية التخفيض حتى تفقد هذه العملية ميزتها التنافسية (انظر إلى الشكل ١-٢) لذلك فإن تخفيض النفقات كإجراءٍ مؤقت والتحكم بالنفقات كتوجُّهٍ دائمٍ قد يكون لهما نتائج مباشرة جيِّدة، لكن الفوائد لن تستمرَّ طويلاً. إن هذه الاستراتيجية غير كافية.

إن خطر الاعتماد على الكفاية وحدها ينطبق أيضاً على تخفيض النفقات، ويكمن هذا الخطر في نسيان المستقبل بحيث يهدِّد تخفيض النفقات التطوُّر الذي يمكن أن يحمله المستقبل.

هناك نشاطات لا يمكن تبريرها بمحاكمة الواقع ولكن بالنظر إلى احتمال نجاحها في المستقبل. إذا تخلَّينا عن هذه النشاطات فإن الأمور ستبدو متوازنة في الحاضر لكن لا شيء يُغذِّي النموَّ في المستقبل. غالباً ما تؤجَّل المشاريع إذا لم يكن هناك مبرِّرٌ مباشر لكلفتها. هذا التوجُّه الدائم التنبُّه إلى الكُلفة يمكن أن يؤدِّي بسهولة إلى التقتير الخطير. على سبيل المثال قد يحصل تخفيض في نفقات التواصل والتدريب.



الشكل ١-٢

ما فعلته شركة هنز يُعطي مثالاً واضحاً على خطورة تخفيض النفقات. لقد خفَّضت عدد الأعمال في مصنع إعداد لحم التونا فكانت النتيجة أنَّ كثيراً من لحم التونا أصبح يُترك ملتصقاً بالعمود الفقري للسمكة ويُرمى في القمامة. وهكذا أُجبرت الشركة على زيادة عدد العمال مرَّة ثانية ممَّا أدَّى إلى زيادة النفقات مرة أخرى ولكن ازداد الدخل بشكل أكبر بسبب اللحم الإضافي الذي أصبح يُستخرجُ من سمك التونا. المغزى من هذه القصة بسيط وهو أنَّ تخفيض النفقات بتقليل عدد الموظفين قد يؤدِّي إلى نتيجة معاكسة.

لدى الوكالة الروسية للتخطيط المسمَّاة غوسبلان طريقة بسيطة جدّاً. أنت تُقدِّر الإنتاج الذي تهدف إليه في أي مؤسسة من المؤسَّسات وتضيف إليه ١٠٪ من هذا المقدار. إذا لم يتم تحقيق هذا الإنتاج فإن

بعض الناس سيتحمَّلون اللوم وستتدحرجُ بعضُ الرؤوس. إن العديد من الشركات تتصرف بنفس الطريقة، فهم يخفضون القوَّة العاملة بنسبة ١٠٪ ثم يطلبون من الباقين أن يجدوا طريقةً لإنجاز العمل بعددٍ أقل. سيكون من المنطقي أكثر إعادة هيكلة العمل أولاً ثمَّ تحديد عدد الناس اللازمين له.

في الممارسة العملية تحتاج عملية تخفيض النفقات إلى إبداعٍ أكثر مما يتخيَّلهُ معظم الناس. إنها ليست مجرَّد عملية تحليل بسيطة للنفقات والفائدة. إنها ليست مجرَّد التخلِّي عن الفائدة إذا لم تبرِّر النفقات. إنها تعني أيضاً إيجاد طرق للحصول على نفس الفائدة بنفقات أقل.

أيهما أفضل أن تتحكم بالنفقات في كل دقيقة أم أن تقوم بإجراءاتٍ دوريّة لتخفيض النفقات؟ الجواب البسيط هو أن تقوم بالاثنين معاً. أعتقد أن الجواب الحقيقي يعتمد على نوعية العمل. إذا كان العمل لا يحتاج إلى الكثير من المشاريع الجديدة فإن التحكم الحازم والدائم بالنفقات قد يكون أفضل لأنه يمنع ازدياد النفقات. ولكن إذا كان العمل يحتاج إلى مشاريع جديدة فإنَّ إجراءات تخفيض النفقات الدورية قد تكون أفضل، لأن التحكم الدائم بالنفقات قد يُعيق المشاريع الجديدة إلى حدٍّ كبير.

غالباً ما يكون التجريد جزءاً تقليدياً من عملية تخفيض النفقات. إذا كانت ٨٠٪ من أرباحك تأتي من ٢٠٪ من عملك فلماذا لا تتلخص من الـ ٨٠٪ الباقية الغير مربحة؟ كثيرٌ من الشركات تفعل ذلك بالضبط

وهو أمرٌ مجدٍ إلى حدٍّ معين. بعد ذلك الحدّ قد يُصبح التخفيض على حساب النمو ومجالات التطوُّر. إذا كنت تتبنَّى قاعدة ٨٠/٢٠ ستجد في كلِّ مرحلةٍ مجالات تعطي نسبياً أرباحاً أكثر من المجالات الأخرى. على سبيل المثال، قد تجد شركة جنرال موتورز أنها تحصل على أرباح من جي.إم.إيه.سي (ذراعها المالي) أكثر من الأرباح التي تحصل عليها من صنع السيارات.

فهل يجب على جنرال موتورز أن تتوقف عن صناعة السيارات؟ إن الشركات التي تبالغ في تبنِّي مبدأ ٨٠/٢٠ سينتهي بها الأمر إلى شركات استثمار لا تفعل شيئاً سوى الاستثمارات.

إعادة الهيكلة

يقال: إن البنوك في الولايات المتحدة تحتوي على ١٥٠ بليون دولار كنتيجةٍ لحمَّى إعادة الهيكلة التي سادت في الثمانينيات.

اكتشف كثيرٌ من الناس ما يدعوه اليابانيون «زاتيك» أو تقنية الحصول على المال بواسطة المال. تعلَّم اليابانيون أن يحبُّوا هذه اللعبة مما سيجعل مؤشر نيكاي أكثر تقلباً في المستقبل مما كان عليه في الماضي.

على كلِّ حال إن لعبة إعادة الهيكلة قد انتهت تقريباً. في عام ١٩٩٠ انخفض اندماج الشركات وشراؤها إلى الثلث وتعيَّن على بنوك الاستثمار أن تخفض عددَ موظفيها. يبدو أن أيام الربح الوفير قد ولّت في الوقت الحالي.

من المنطقي أكثر أن تشتري حصة في السوق بدلاً من أن تقوم ببنائها. إن بناء حصة في السوق يحتاج إلى كثير من المنافسة وهو أمرٌ مكلفٌ ومحفوفٌ بالمخاطر. كذلك من المنطقي شراء شركة أخرى ما دام سعرها غير متضخِّمٍ (وهو كذلك عادة) ومادامت السيولة النقدية تغطّي نفقات الفائدة. إن وكالة دعاية دبليو.بي.بي التي لم يكن لها شأنٌ يذكر أصبحت وكالة دعاية في العالم بشرائها لشركات جي. ولتر ثومبسون وأوغيلقي وماذر وغيرها. إن دبليو. بي. بي واقعة الآن في ورطة بسبب ديونها الكبيرة. اتبعت ساتشي وساتشي نفس الطريق ووصلت إلى نتائج مشابهة. لكي تكون رجل مالٍ ممتاز أنت بحاجة إلى سوقٍ يتوسع باستمرار وذاكرة قصيرة وبنك متعاون. عندما يتوقف السوق عن التوسع قد تقع في ورطة.

من المنطقي أن تشتري عدة شركات ذات اختراعات ناجحة في التكنولوجيا والأقراص المدمجة والمواد الكيماوية وغيرها.

بهذه الطريقة أنت تشتري النجاح فقط. الخيار الآخر أن تستثمر في عدة شركات فاشلة لكي تحقّق نجاحاً نادراً.

مرَّة أخرى، هذه السياسة منطقية إذا كان السعر مناسباً. كما أنّ هناك حاجة للنموِّ هناك إحساس بأنَّ البقاء في السوق العالمية يحتاج إلى حجمٍ معين. هناك بعض المجالات، مثل صناعة الرقائق تكون فيها نفقات التطوير عالية جدّاً بحيث أن الكبار فقط يمكنهم البقاء. كانت شركات التأمين تسعى لكي تصبح سوبر ماركات مالية. في بريطانيا اشترت شركة برودنشال وكالات عقارية كطريقة للوصول إلى قروض

شراء المنازل. هذا الجزء من العمل تمَّ بيعه الآن بخسارةٍ كبيرة. لقد قرّرت شركات التأمين أن لا تصبح سوبرماركت مالية وهي تركِّز الآن على فرص السوق واختصاصاته إن الأمر المثير فيما يتعلق بتفكير دمج الشركات هو أنَّ باستطاعتك أن تقدِّم حجَّةً منطقيَّةً جداً حول فوائد أن تصبح أكبر حجماً، ثم باستطاعتك أن تقدِّم حجَّةً منطقيَّةً مثلها حول فوائد أن تعودَ أصغر حجماً مرَّةً أخرى. إن سوق الأسهم على سبيل المثال تقوم بذلك بشكلٍ دائم. يرتفع سعر الشركة عندما تقوم بشكل مدروس بشراء شركات أخرى لأن الناس قد اقتنعوا بقصص الكتلة الحرجة والأسواق العالمية والتعاون والتنوُّع. بعد ذلك عندما تصبح الشركة كبيرةً إلى حدٍّ معين يتضح فجأةً أنَّ قيمتها ستصبح أعلى إذا جُزِّئت وبيعت كأجزاء منفصلة. في معظم الحالات إن الحقائق الاقتصادية أقل أهميَّةً بكثير من لعبة الصعود والهبوط تلك التي يجب على كل المستثمرين أن يمارسوها إذا أرادوا البقاء في السوق. دائماً بدا النموُّ عن طريق الاندماج طريقاً مختصرةً لكنه يفشل في كثيرٍ من الحالات إما لأنَّ التعاون لا يحدث بين الشركات المندمجة أو لأنه لا يمكن ضمُّ ثقافاتِ هذه الشركات إلى بعضها، أو لأنَّ الثمن المدفوع كان غالياً جداً. ومع ذلك هناك أوقات يكون الدمج فيها أمراً منطقياً لكنَّ خطورته الكبيرة تكمن في أنَّه يطغى على ذلك النوع من التفكير الذي يجب أن يمارسه المديرون التنفذيُّون لكي يطوِّروا شركاتهم، إن طريق النمو عن طريق الاندماج أسهل بكثير وأكثر جاذبية وغالباً ما يكون أكثر ربحاً (سواءً على صعيد السمعة الشخصية أو على الصعيد المالي).

إدارة النوعية

«إدارة النوعية الشاملة» هي موضة شائعة جداً. إنها محاولة ناجحة لتطبيق النظرية اليابانية في التحسين. كما ذكرتُ سابقاً إن النظرية الغربية في التحسين اقتصرت على إزالة العيوب في حين أن النظرية اليابانية في التحسين اعتمدت على التحسين المستمر حتى ولو لم يكن هناك عيوب على الإطلاق.

يبدو أن إدارة النوعية هي طريقة رائعة لتحفيز الناس وجعلهم أكثر اهتماماً بالعمل الذي يقومون به. كما هو الحال في تخفيض النفقات فإن إدارة النوعية يمكن أن تشغل كل شخصٍ في الشركة. من الممكن أن تكون هناك برامج ومجموعات للنقاش ودوائر النوعية وغيرها من مجموعات العمل.

إن بعض الشركات مثل فوردستروم وليمتيد بنت سمعة جيِّدة في مجال خدمة النوعية.

عادةً ما تتضمن إدارة النوعية أو تتقاطع على الأقل مع الشعار الآخر الذي يقول: «الزبون أولاً». حقق جان كارلزون في شركة إس.إيه.إس للطيران شهرة كبيرة بسبب تذكيره للموظفين بأن الزبون هو الذي يدفع رواتبهم في النهاية. لقد أُدرِكَتْ أهميّة الزبون منذ زمنٍ بعيد، لكن الموضوع لم يعط حقَّه من العناية حتى اليوم. إن الكثير من الشركات التي لديها برامج «الزبون أولاً» لم تتعلم بعد كيف تفرِّقُ بين الجمال والخدمة. إنَّ

الجمال أمرٌ متفقٌ عليه وهو يعبر عن احترام الزبون وهذا أمر يستحقُّ الاهتمام بحدٍّ ذاته. الخدمة هي ما تقوم به عندما يحدث خَلَلٌ ما بشكلٍ عام حسَّنت خطوط الطيران الناحية الجمالية أكثر مما حسَّنَتْ الخدمة.

هناك خطأ قاتل في المقاربة التي تعتمد على النوعية. يتبيَّن ذلك بالإجابة عن هذين السؤالين: نوعيَّة ماذا؟ والنوعيَّةُ لماذا؟ إذا كنت تصنع آلات كاتبة يدوية يمكنك أن تحسِّن من نوعيتها إلى حدٍّ كبير لكن ذلك لن يمنع خروجك من السوق عندما تنتشر الآلات الكاتبة الالكترونية. لقد عانت شركة غيستتنر صانعة آلات النسخ من هذه المشكلة. اعتقدت الشركة أن تطوير الأجهزة الالكترونية سيكون أمراً مكلفاً جداً وأنه ستكون هناك حاجة دائمة إلى نسخ صورٍ بنوعيةٍ ممتازة. لم يحدث ذلك وفي النهاية اضطروا إلى التغيير.

قد تنشغل الشركة بالنوعية أكثر من إنشغالها بأيِّ أمرٍ آخر والإشكالية هنا هي أن هذا الأمر ضروري ومفيد لكنّه في الوقت ذاته قد يعيق التغيير.

إن الجواب الاعتيادي على هذه المشكلة هو القول بأن النوعية يجب أن لا توجّهَ نحو ما تمَّ فعله وإنما نحو الغاية مما تمَّ فعله. إذن أنت لا تصنع آلات كاتبة يدوية أفضل وإنما تصنع آلات كاتبة أفضل والتي قد تكون الكترونية. ولكن هل يكفي ذلك؟

ماذا عن الكمبيوترات ومعالجات الكلمات التي تشكِّل وسائل أفضل للتعامل مع المواد المكتوبة. هذه العملية لا نهاية لها وهي غامضة بحيث أنَّ النوعية، عملّياً، تميل إلى التوجه نحو ما يتمُّ عمله

في الوقت الراهن. إنَّ لهذا الاهتمام بالنوعية القائمة قيمة كبيرة إذا افترضنا أنَّ أحداً ما طرح سؤالاً حول ما إذا كان هذا هو العمل الصحيح الذي يجب القيام به.

من بين كلِّ تلك الأشياء التي انتهت صلاحيتها هل كانت درجة أعلى من النوعية ستمنع انتهاء صلاحيتها؟.

العناية بالناس

لقد أدرك المديرون التنفيذيون في البلاد الغربية أنَّ الناس هم أثمن ما لديهم من مصادر.

إن الإدارة بالمشاركة والتسلسل المسطَّح والتحفيز والقيادة كلُّها أجزاء من «دِين العناية بالناس» يتعامل اليابانيون مع الأمور بطريقة مختلفة تماماً. أولاً: إن احتمال انتقال الإنسان من عملٍ إلى آخر أقل بكثير مما يجعل اليابانيين أكثر صبراً. هذا الأمر بدأ يتغيَّر لأن اليابانيين تعلّموا أسوأ عادات الغربيين والغربيُّون أخذوا أسوأ عادات اليابانيين.

إن صرامة التسلسل الهرمي في الشركة اليابانية والاحترام الكبير للسن والسلطة يسمحان بحدوث انسياب هائل للأفكار ذلك لأنَّ الموظفين الكبار في وضع آمنٍ وليسوا مهدَّدين من قبل الموظفين الجدد أصحاب الأفكار البرّاقة. إن الموظف الكبير يعرف أنَّه في منصبه ليس لأنَّ لديه أفضل الأفكار وإنما للإنصاتِ إلى أفكار الآخرين.

إضافة إلى ذلك فإن اليابانيين يقسمون يوم عملهم إلى قسمين منفصلين: في القسم الأوَّل يفعلون كلَّ ما يُطلبُ منهم فعله، وفي القسم الثاني يذهبون للشرب معاً وهنا تلعب الإدارة بالمشاركةِ دورها حيث

تختفي الرسميات ويسود النقاش وتبادل الأفكار. نتيجةً لذلك لا يعود الأزواجُ إلى بيوتهم إلاّ في ساعةٍ متأخرة من الليل. في الحقيقة اعتادت الزوجات على البقاء بعيداً عن أزواجهن إلى درجة أن الأزواج عندما يتقاعدون تميلُ الزوجاتُ إلى تطليقهم لأنهم يصبحون مزعجين ومربكين.

كان موظفو التدريب والمصادر البشرية يُنظرُ إليهم بشيءٍ من الاستخفاف في الشركات الأمريكية . فجأة وجدوا أنفسهم على درجةٍ عاليةٍ من الأهمية. الناس اليوم أصبحوا مهمِّين. ومع ذلك فإن الالتزام بالتدريب مايزال بعيداً عن جدّيةِ الالتزام الموجود في الشركات اليابانية. عندما تُقام شركة يابانية في بلدٍ غربي يعمل فيه عمَّال غربيون فإنَّ أكثر أمرٍ يمكن ملاحظته هو التدريب المكثف والقاسي الذي يقدِّمه موظفو التدريب اليابانيين للعّمال ، حيث يعلِّمهم التدريب تحمُّل قدر كبيرٍ من المسؤولية. إنَّ العامل الياباني له الحقُّ في أن يوقف خط الإنتاج.

هناك تعريف قديمٌ للجمل على أنه حصانٌ تمَّ تصميمه من قبل لجنة. إن الديمقراطية ليست أكثر الطرق فاعلية لتصميم الأشياء أو إنجازها. إن السِّر في الإدارة بالمشاركة هي أن تحفِّز الآخرين وتدفعهم إلى العمل في نفس الوقت الذي تحافظ فيه على السير البنَّاءِ نحو الأمام.

من الواضح أن القيادة تكمن في هذه المهارة. كلّما كانت المشاركة أكبر ازدادت الحاجة إلى قيادة متفوِّقة. هناك اعتقاد غربي تقليدي بأن الإبداع يتم تحقيقه بأفضلِ شكلٍ ممكن في مجموعات كما يحدث في جلسة «العصف الدماغي». حسب خبرتي قد يكون هذا الاعتقاد

خاطئاً. يبدو أن الأشخاص المبدعين الذين يعملون بمفردهم ينتجون طيفاً من الأفكار أوسع من الطيف الذي ينتجونه عندما يعملون كمجموعة. السبب في ذلك هو أنه في المجموعة سيكون هناك الكثير من الإنصات وهكذا فإن الاتجاهات المتَّبعة ستكون أقل بكثير. أحد الغايات الأساسية من عمل المجموعة هو توفير محرِّض من خارج التفكير الذاتي للإنسان لتمكين العقل من اتخاذ اتجاه مختلف. لم يعد هذا ضرورياً لأنَّ التقنيات الإرادية للتفكير الجانبي التي سأشرحها لاحقاً في هذا الكتاب تمكِّن المفكِّر من تزويد نفسه بالمحرِّض الخارجي الذي يحتاج إليه. على أيَّةِ حال لا يزال هناك ميِّزة لمناقشة الأفكار في مرحلة ثانية ضمن مجموعة لأنَّ الآخرين قد يستطيعون تطوير فكرةٍ ما إلى مجالٍ أبعد مما يستطيعه صاحب هذه الفكرة.

هناك خطر إضافي يحصل عندما تؤدى الأعمال كلُّها من قبل مجموعات وهو أن الأشخاص النشيطين اجتماعياً سيكون لهم تأثير أكبر وسيتم تجاهل الأشخاص المنسحبين. وبما أنه لا يوجد رابط تلقائي بين النشاط الاجتماعي والفاعلية في العمل فقد لا يكون هذا الأمر جيِّداً.

الاعتبارات البيئية

إن صناعة الفرو آخذة في الانقراض. ماك دونالد تخلّى عن الحافظات المصنوعة من البوليسترين والتي تُبقي الهمبرغر دافئاً. الأوراق مُعادة التصنيع تعلن عن نفسها بفخر. بحلول عام ١٩٩٥ سيكون هناك حملة للتخلص من البنزين في تسعة مدن رئيسية في الولايات المتحدة وستكلف المعدَّات اللازمة لذلك ٢٥ بليون دولار.

قد يكلف تنفيذ قانون الهواء النظيف المعدَّل ما مقداره ١٠٥ بليون دولار حتى عام ٢٠١٠. تمَّ منع التدخين في الكثير من الرحلات الجوية وفي الكثير من أماكن العمل.

كل هذه الاعتبارات المتعلقة بالبيئة هي أكثر من موضة. غالباً ما يتعلَّم الأطفال في المدارس القيم البيئية من أساتذتهم ثم ينقلونها إلى منازلهم. عندما يكبر هؤلاء الأطفال سيكونون أكثر اهتماماً بالبيئة من ابائهم.

على أيَّةِ حال، إنَّ الاعتبارات البيئية تولِّد المشكلات والتكاليف والفرص وقدراً كبيراً من العلاقات العامة. هناك مموِّلون ناجحون يستثمرون في الشركات السليمة بيئياً فقط. هناك مصانع تأمل بأن توسِّع حصتها في السوق بجعلِ منتجاتها صديقةً للبيئة.

من ناحيةٍ أخرى تعطي القيم البيئية اتجاهات جديدة تماماً للأبحاث. تحاول شركات المواد الكيماوية أن تصنع مواداً قابلة للتحلُّل الحيوي. الأكياس البلاستيكية تُصنع اليوم من مشتقات النشاء.

إنَّ أيَّ تغييرٍ كبيرٍ في القيم يحتاجُ إلى تفكير جديد. هناك بالطبع من يأمل أن تكون هذه القيم مجرَّد موضة وهكذا تزول الضغوط قريباً وهناك من يرى في الأمر فرصةً ويستغلُّها. كما هو الحال في أيِّ موضة، أفضلُ شيءٍ يمكن عمله هو أن يتقدَّم الإنسان على غيره تقدُّماً طفيفاً. أن يتقدَّم الإنسان تقدمَّاً كبيراً سيكون أمراً مكلفاً وغير مجزٍ وأن يكون الإنسان متخلفاً كثيراً يعني بقاء التكاليف كما هي ولكن انخفاض المنافع.

إن قيم الاهتمام بالبيئة يتمُّ إتباعها اليوم بشكلٍ مباشر بقيمِ نوعيةِ الحياة. سوف يهتمُّ الناس بمكانِ عملهم وبالفترة التي يقضونها في العمل وبالظروف التي يعملون فيها وبالوقت الذي يمضونه مع عائلاتهم وهكذا. سيميلُ المستهلكون إلى شراء بضائع أطول عمراً وسيحتفظون بسياراتهم لفتراتٍ أطول.

إن الفرق بين كون الإنسان «مشغولاً» وكونه «يعمل» سيصبح أكثر وضوحاً. إن ساعات العمل المرنة والعمل خارج المنزل سوف يفصل بين العمل الحقيقي وبين مجرَّد كونِ الإنسان مشغولاً يملأ يوم عمل اعتيادي. إن الأتمتة والكمبيوترات والاتصالات عن بعد سوف تجعل ذلك أسهل مثالاً. أعرف رسام كرتون يعمل على بعد أميالٍ من الصحيفة التي يرسم فيها ويرسل رسومه بالفاكس. هذه القيم الجديدة سوف تقتحم العمل بالقوة في البداية لكنها ستصبح بعد ذلك جزءاً من تفكير العمل التقليدي.

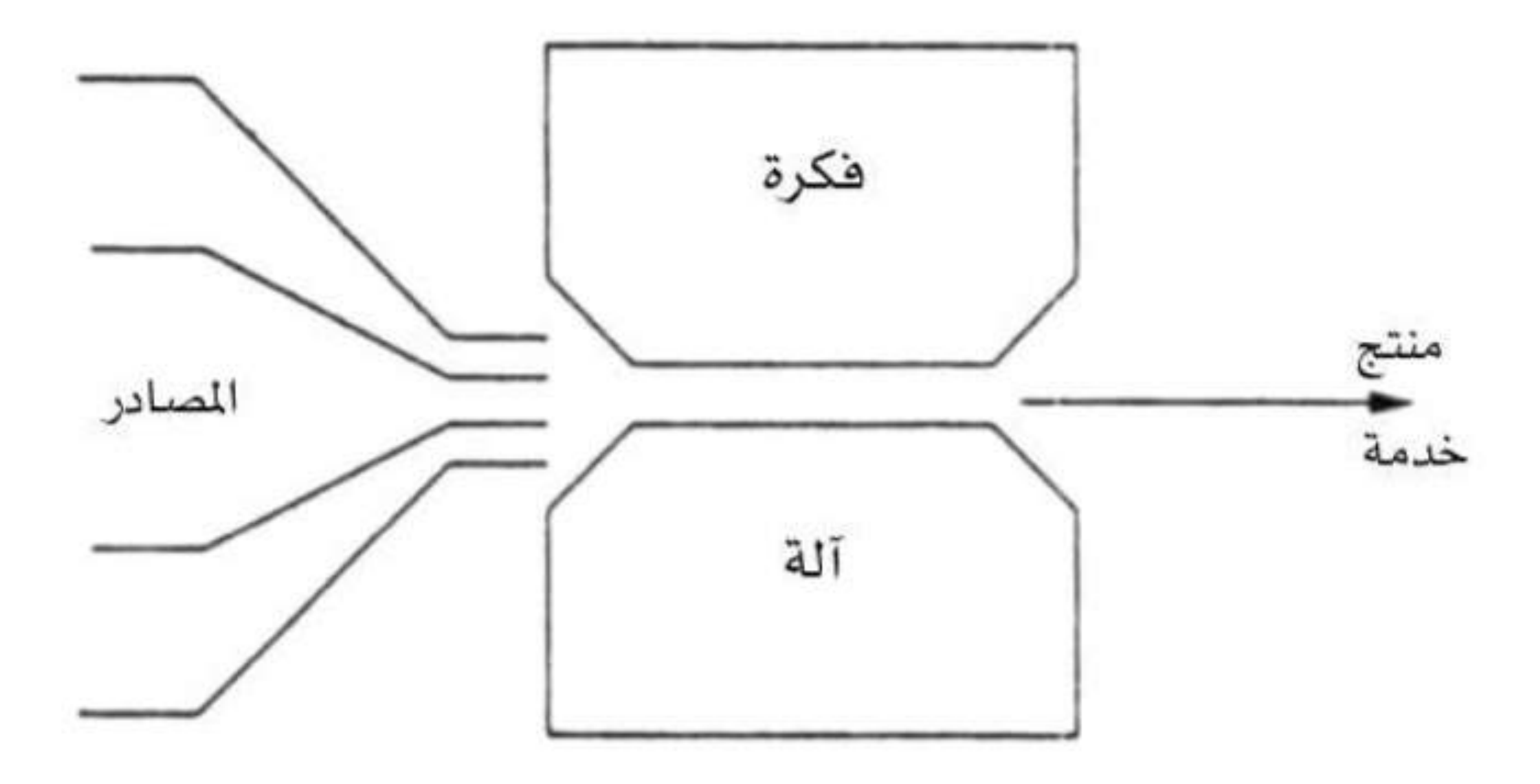
3

الرضى عن الذات

في كل مرَّةٍ يردِّد فيها الفرنسيون رقم ٩٧ أثناء تسوُّقهم اليومي فإنهم يقولون: «كواتر-فينغت-ديكس-سيبت» أي عشرون مضاعفة أربع مرات وعشرة وسبعة. تبدو تلك طريقة مرهقة لقول ٩٧ لكنهم تعوَّدوا عليها. لقد أصبحت طبيعة تماماً بالنسبة لهم أو أنهم قد ألفوها. الرضى عن الذات هو أن تصبح الأمور طبيعية بالنسبة لك لأنك اعتدت عليها.

إنَّ أيَّ عملٍ هو «آلة الفكرة» كما هو موضح في الشكل ٣-١. عند إحدى نهايتي الآلة نجد المصادر التي يتم تزويدها بها وهي رأس المال والمواد الأوَّلية والإدارة والقوة العاملة والآلات والطاقة.

تقوم آلة الفكرة بتحويل هذه المصادر إلى مُنتجٍ أو خدمة معيَّنة طبقاً لفكرةٍ معينة. ما يخرج من النهاية الأخرى للآلة هو منتج أو خدمة يمكن بيعها بسعرٍ كافٍ لجعل الآلة مستمرةً بالعمل ولإرضاء المستثمرين الحاليين ولجذب مستثمرين في المستقبل. إذا استثنينا شراء الشركات فإن كل عادات التفكير الإداري التي ناقشتها تهتم بإبقاء الآلة في حالة العمل.



الشكل ٣-١

إنها تهتم بالصيانة فقط وبالحفاظ على الخط القاعدي. كما ذكرتُ سابقاً هذا النوع من التفكير كان كافياً في وقتٍ من الأوقات لكنه لم يعد كافياً اليوم. إنني لا أعترض على فعالية عادات التفكير التقليدية لأن كل عادة منها ما تزال فاعلة. هناك بعض المحاذير التي أشرتُ إليها لكن هذه المحاذير لا تلغي تلك التوجهات كالنوعية والعناية بالناس وحل المشكلات وتخفيض النفقات. ما أعترضُ عليه في الحقيقة هو الاكتفاء بهذه المفاهيم. إن رضانا بكفاية عادات تفكيرنا الحالية هو نوع خطير من الرضى عن الذات. تصوَّر عربة تجرُّها مجموعة من الخيول الأصيلة والسائق يجد صعوبة في إدارة الفريق.

إن كلمة إدارة تعني وجود الطاقة والأفكار والناس والأسواق وكل ما يُحتاج إليه هو شخصٌ يدير هذه الأشياء المختلفة.

الإدارة تشبه قيادة سيارة على طريق وعرة. أنت بحاجة إلى المهارات والإرشاد وإذا تعطلت السيارة فإنك تصلحها لكي تتابع السير. لكنك لا تختار السير أو الطريق.

الإدارة تشبه الاهتمام بتدبير شؤون المنزل. إنها تفترض أن الأفكار الأساسية الحالية فاعلة وهي توجه الطاقة إلى آلة الفكرة لتبقيها في حالةِ العمل وليس إلى الفكرة ذاتها.

لقد صُغتُ عبارة (كاتش ٢٤) وهي تعني «لكي تصل إلى منصب متقدِّم في شركةٍ ما يجب أن تكون بدون المهارات (أو يجب أن تكون قد أخفيت هذه المهارات) التي ستحتاج إليها عندما تصل إلى ذلك المنصب» (إن ذلك يوازي مبدأ بيتر الذي يقول إنَّ كلَّ إنسان يُرفَّعُ إلى مستوى عجزه وهناك عبارة (كاتش ٢٣) التي تقول «قد يكون شيءٌ ما فكرةً جيِّدة جداً- ولكن ليس في كل الأوقات» أما (كاتش ٢٢) فهي بالطبع عنوان رواية جوزيف هيللر).

في المستويات الدنيا تكون مهارات حَلّ المشكلات وتدبير أمور المنزل مهمَّة جداً وهي المهارات التي تتمُّ ملاحظتها عادةً ما يُرفَّع الناسُ بسبب امتلاكهم لتلك القدرات ولكن في المستويات العليا تكون هناك حاجة إلى التفكير المفاهيمي والإبداعي والاستراتيجي. أما حل المشكلات فيمكن تفويض الآخرين للقيام به.

إن تدبير شؤون المنزل هو أمرٌ ضروري لكن هناك جانب المغامرة أيضاً وهو ضروري أيضاً. ما هي قِيمُ الشيء الذي تبيعه؟ ما هي الأفكار الأساسية التي تقوم عليها آلة الفكرة ؟ هنا تصبح ما فوق المنافسة مهمة جداً لأن المنافسة جزءٌ من تدبير شؤون المنزل والمحافظة على الخط القاعدي.

لقد كان التخطيط الاستراتيجي موضةً شائعة فيما مضى. اعتاد الناس على التخطيط برسميَّة شديدة، أين ستكون الشركة في المستقبل؟. لم يعد التخطيط الاستراتيجي أمراً مفضَّلاً عندما رفض المستقبل أن يلعب الدور الذي أعطاه إياه المخطِّطون. إن صعوبة توقُّع المستقبل والتغيُّر السريع وعدم الثبات ودوائر التغذية الراجعة الإيجابية في الأنظمة اللاخطية جعلت التخطيط أمراً لا فائدة منه. في أفضل الحالات كانت هناك تلك الخطط المتدحرجة التي يتمُّ فيها إعادة التقييم كلَّ أسبوعٍ تقريباً.

لذلك انتقل التركيز من التخطيط الاستراتيجي إلى مفهوم آخر وهو مفهوم أن تكون قوياً وممتلئاً وصاحب عضلات وسريعاً. بهذه الطريقة يمكن أن تستجيب شركتك بشكل فعَّالٍ ومربح لأيٍّ موقفٍ يطرأ.

إذا سنحت أيَّةُ فرصةٍ مثل إعادة توحيد ألمانيا أو انفتاح أوربا الشرقية عندها يمكنك التحرك في الاتجاه الصحيح. إذا تغيَّرت ظروف السوق يمكنك أن تتغيَّر معها. إذا وفرَّت التكنولوجيا اتجاهاتٍ جديدة يمكنك أن تقفز بسرعة وتخرج بُمنتَجٍ جديد من نوع «وأنا أيضاً». عندما أنتجت شركة إس.كي.إف دواء تاغاميت الذي حقق نجاحاً كبيراً في معالجة القرحة قفزت شركة غلاكسو بسرعة وأنتجت دواء زانتاك الذي حقق نجاحاً أكبر. حوالي ٧٠٪ تقريباً من الجهد الذي تبذله أقسام البحث والتطوير يوجَّه إلى إيجاد طرقٍ تدور حول اختراعات الآخرين.

هذا التراجع من التخطيط للمستقبل إلى الاهتمام باللياقة وسرعة الاستجابة أعاد التركيز إلى تدبير شؤون المنزل لأنه أصبح العامل الرئيسي في لياقة الشركات.

لنأخذ ألمانيا على سبيل المثال وهي أمَّةٌ ذات اقتصاد ناجح جداً. إنها بعبارات نسبية أكبر أمَّة مصدِّرة في العالم. ومع ذلك عندما يُطلب من المدراء التنفيذيين الألمان أن يصنِّفوا الإبداع ضمن العوامل المطلوبة للنجاح فإنهم يضعونه على القائمة في المنزلة التي تضعها أيُّ أمَّةٍ متطورةٍ أخرى.

إذن لدينا هنا اقتصاد صناعي ناجح جداً يضع كل التركيز على النوعية وقليلاً من التركيز على الإبداع. مع الوقت سوف يكون لقلة الاهتمام بالإبداع تأثيره على الاقتصاد. لقد تراجعت ألمانيا منذ الآن كثيراً عن غيرها في الإلكترونيات وهي تحاول اللحاق بالركب من خلال اختراعات مشتركة مع اليابانيين.

ولكن كيف حقَّقَ الاقتصاد الألماني هذا النجاح؟ يعود هذا النجاح إلى تفوق النوعية الهندسية وهي بدورها نتيجة لنظام تدريبٍ لا يماثلهُ أيُّ نظامٍ في العالم يزوِّد الاقتصاد بقوةٍ عاملةٍ من المهندسين المهرة والمتحمِّسين.

إذا أنتجت سيارات ذات نوعية جيِّدة سيشتريها الناس. إن اليابانيين يقتحمون اليوم هذه السوق وهم يتفوَّقون على الألمان أحياناً لأنهم يجمعون بين النوعية الجيِّدة والإبداع.

إذا أنتجت آلاتٍ ذات نوعية جيدة وبضائع ممتازة فإن الناس سترغب بشرائها. لا يهم إذا كانت الكلفة عالية لأن النوعية تستحق دفع هذه الكلفة. في الحقيقة إذا كانت الكلفة عالية إلى درجةٍ كافية فإن الآلة

ستصبح مميِّزة للبضاعة وهكذا سيستطيع العمل الناجح دفع تكاليف هذه الآلة في حين لن يستطيع العمل الأقلُّ نجاحاً دفع هذه التكاليف وهكذا سيتخلَّف عن غيره.

إذن يجب أن تأتي النوعية أوَّلاً. لقد حرصت الولايات المتحدة على الإبداع أكثر من حرصها على النوعية وذلك لا يجدي نفعاً.

يجب أن تكوِّن النوعية الخط القاعدي، ولذلك نجح الاقتصاد الألماني. ولكن عندما يستطيع الآخرون تأمين النوعية عندها تبرز قيمة الإبداع.

إن اليابانيين مبدعون كبار. إنهم لا يجيدون الإبداع كثيراً على المستوى الشخصي (على الرغم من وجود بعض الاستثناءات مثل هوندا نفسه) إلاّ أنهم يأخذون لعبة الإبداع على محمل الجد.

إنهم على أيَّةِ حال مبدعون كبار لأنهم يرغبون في تجربةٍ وإنتاج أيٍّ فكرةٍ تقريباً تخطر في بالهم. في اليابان تهاجم الشركات بعضها بسيلٍ من المنتجات الجديدة. يقوم المتنافسون مباشرةً بإخفاء هذه المنتجات لكي لا يقطف غيرهم ثمرتها في حال نجاها. حتى عندما تُنزِلُ الشركةُ منتجاً جديداً إلى السوق فإنها تكون قد قطعت أشواطاً في تطوير الجيل التالي من المنتجات والجيل الذي سيليه. اليابانيون لا يؤمنون كثيراً بأبحاث وتحليل السوق في سوقهم المحلّي، إنهم يفضِّلون إنزال المنتج إلى السوق واختباره مباشرة بشكلٍ عملي. إنهم يعتقدون أن الناس سيشترون المنتج أو أنه سيختفي. أحياناً يُنزل ألف مشروب جديد إلى السوق كُلَّ عام ثمَّ تفشل جميعها تقريباً.

مـرَّة أخـرى نلاحظ الفـرق بين الكفـاية (تحليل السـوق والاختـبـار وغيـرها) والفـاعليـة. صحيحٌ تماماً أنَّ المستهلك اليـاباني يحبُّ الأشيـاء الجديدة، هذه الشركات ذاتها لا تطبق نفس الإجراء خارج اليابان.

النقطة الأسـاسيـة هي أن اليابانيين يهتمون كثيـراً بـالجـانب المتعلِّق بإدارة المنزل (يهتمون بالنوعية والدقة في التوقيت ومـا إلى ذلك) لكنهم يهتمون أيضاً بالجانب المغامر المتعلِّق بالإبداع. أحيـاناً تظن الشـركات الغربية أن الاهتمام بإدارة المنزل كافية.

الكلُّ يعلمـون أن النوعيـة اليـابانيـة تدين بالفضل للأمـريكي إدوارد ديمنغ الذي تمَّ تجاهله إلـى حدٍّ كبيـر في الولايات المتحـدة لأنَّ التـركيـز كان منصبـاً على تطوير السـوق. اليوم اتجه البندول بعيـداً في الاتجاه الآخر وأصبح العمل مهتماً بالنوعية إلى حدٍّ إهمال المغامرة.

أنواع الرضى عن الذات

أريد أن أناقش أربعـــة أنواع من الرضـى عن الـذات. تتـــداخل هـذه الأسـبـاب مع بعضـهـا كـثيـراً لكنها تظلُّ منفـصلة. الأنواع الأربعـة هي: الرضـى عن الـذات بسـبب الـراحـة والـرضى عـن الذات بسـبب الدفء والرضى عن الذات بسبب التكبُّر والرضى عن الذات بسبب الرؤية.

الرضى عن الذات بسبب الراحة:

«الأمور على مايرام»

«إننا نتجاوز المحنة..»

«لدينا مكاننا الصغير اللائق بنا»

«إننا نحافظ على بقائنا..»

«إننا نحافظ على تقدُّمنا يوماً بيوم».

اعتادت شركة الطيران الاسترالية كانتاس (أقدم شركة طيران في العالم) على تحقيق أرباح جيِّدة جدّاً وعلى نسبة إشغالٍ في رحلاتها تتجاوز الـ ٨٠٪. كانت استراتيجيتُها بسيطة جدّاً: اجعل رحلاتك أقل مما يحتاجه السوق وهكذا ستكون طائراتك مليئة دائماً. في ذلك الوقت كانت حركة الطيران الاسترالية منظَّمة بدقة ولم يكن من المسموح للشركات الأجنبية أن تهبط في استراليا (ما عدا بعض الاستثناءات). الوضع اليوم أصبح مختلفاً وسياسة شركة الطيران المريحة تلك لم يعد بالإمكان استخدامها.

هناك أمثلة أخرى على الرضى عن الذات بسبب الراحة. إذا كنت تدير مطعماً صغيراً للعائلة وهو يدرُّ عليك دخلاً معقولاً لعائلتك لماذا تحاول التوسُّع؟.

إذا كان لدينا عمل صغير ناجح قد لا تنوي جعل ملاذِك الصغير كبيراً لأنَّ الكبار قد يأتون إلى منطقتك.

الرضى عن الذات بسبب الدفء:

إذا كان الشتاءُ عاصفاً في الخارج فإنك تميل إلى إشعال المدفأة والحفاظ على أكبر قدر من الراحة داخل منزلك. بشكلٍ مشابه، إذا كان الاقتصاد في مرحلة الانكماش فإنك تقلِّل من مغامراتك وتشدُّ ألواح سفينتك إلى بعضها وتقودها بعيداً عن العاصفة.

إذا كان المستهلكون لا يشترون لأنه لا توجد لديهم ثقة أو مال أو قروض لا جدوى عندها من التفكير بالمغامرة. بدلاً من ذلك ركِّز على إدارة شؤون المنزل. مع الوقت ستتغير الأمور. إن العمل يمرُّ بدوراتٍ متعاقبة وسوف تعود أيام النمو.

«لقد آن الأوان لكي نأخذ شكلاً محدَّداً»

«يمكننا أن نؤجِّل هذا المشروع في الوقت الحالي»

«لا يمكننا أن نزيد المبيعات، لذلك دعونا نخفض النفقات»

الرضى عن الذات بسبب التكبر:

يأتي هذا الرضى من الاعتقاد بأنك تعرف كل شيء ولديك كُلُّ الإجابات. يقترب اليابانيون اليوم من هذا النوع من التكبُّر وقد يجدونه خطيراً على المدى البعيد. يشعر تايزوياكوشجي أن اليابان قد أصبحت بالفعل راضيةً عن ذاتها ومتكبِّرة.

هو يقول: لكي تكون اليابان قائداً حقيقياً يجب أن تستعدَّ لمشاركة الآخرين في التكنولوجيا الخاصة بها، كما أن نجاح اليابان اعتمد ذات يوم على بقية العالم الذي شاركها التكنولوجيا الخاصة به.

«نحن ناجحون جداً، لا بدَّ أننا نقوم بالأمور بشكلٍ صحيح»

«ليس لدينا ما نتعلَّمه، نحن نعلِّمُ الآخرين»

«نحن قادة العالم في هذا المجال»

إن الثقة بالنفس تدفع إلى الأمام أما الرضى عن الذات فهو يقعد بصاحبه. هناك خطٌّ رفيعٌ جداً يفصل بين الأمرين.

لقد وجدتُ عدة شركات أمريكية راضية جداً عن الجهود التي تبذلها في مجال الإبداع وهذا بالتأكيد هو المجال الذي لا يستطيع أحدٌ أن يدَّعي الرضى عن نفسه فيه.

الرضى عن الذات بسبب انعدام الرؤية:

تحدَّثت في أحد كتبي السابقة عن «تأثير إلهة جمال القرية».

إذا كانت آفاقك محدودة بالقرية الصغيرةِ التي تعيش فيها، فإن أجمل فتاة في هذه القرية ستصبح إلهة الجمال بالنسبة لك لأنك لا تستطيع تخيُّل فتاة أكثر جمالاً. إذا كانت آفاقك محدودة وليست لديك أيَّةُ رؤية حول ما يمكن أن يكون فلا بُدَّ أن تكون راضياً عن ذاتك.

إن هذا النوع هو أكثر أنواع الرضى عن الذات شيوعاً ومن الصعب جداً مقاومته. لهذا السبب تبحث الكثير من الشركات عن القادة أصحاب الرؤية. إذا كان القائد لا يملك رؤيةً فإنَّ مستقبل الشركة سيكون مهدَّداً على المدى الطويل. سوف تحافظ على بقائها يوماً بيوم وستدير الأزمات التي تواجهها لكنَّ فرصتها في النجاح ستكون قليلة.

«لا أستطيع أن أرى ما الذي يمكن فعله أكثر..»

«إننا نعمل بشكل جيِّد مثل الآخرين تماماً..»

«أقنعني أنَّ علينا أن نفعل شيئاً آخر..».

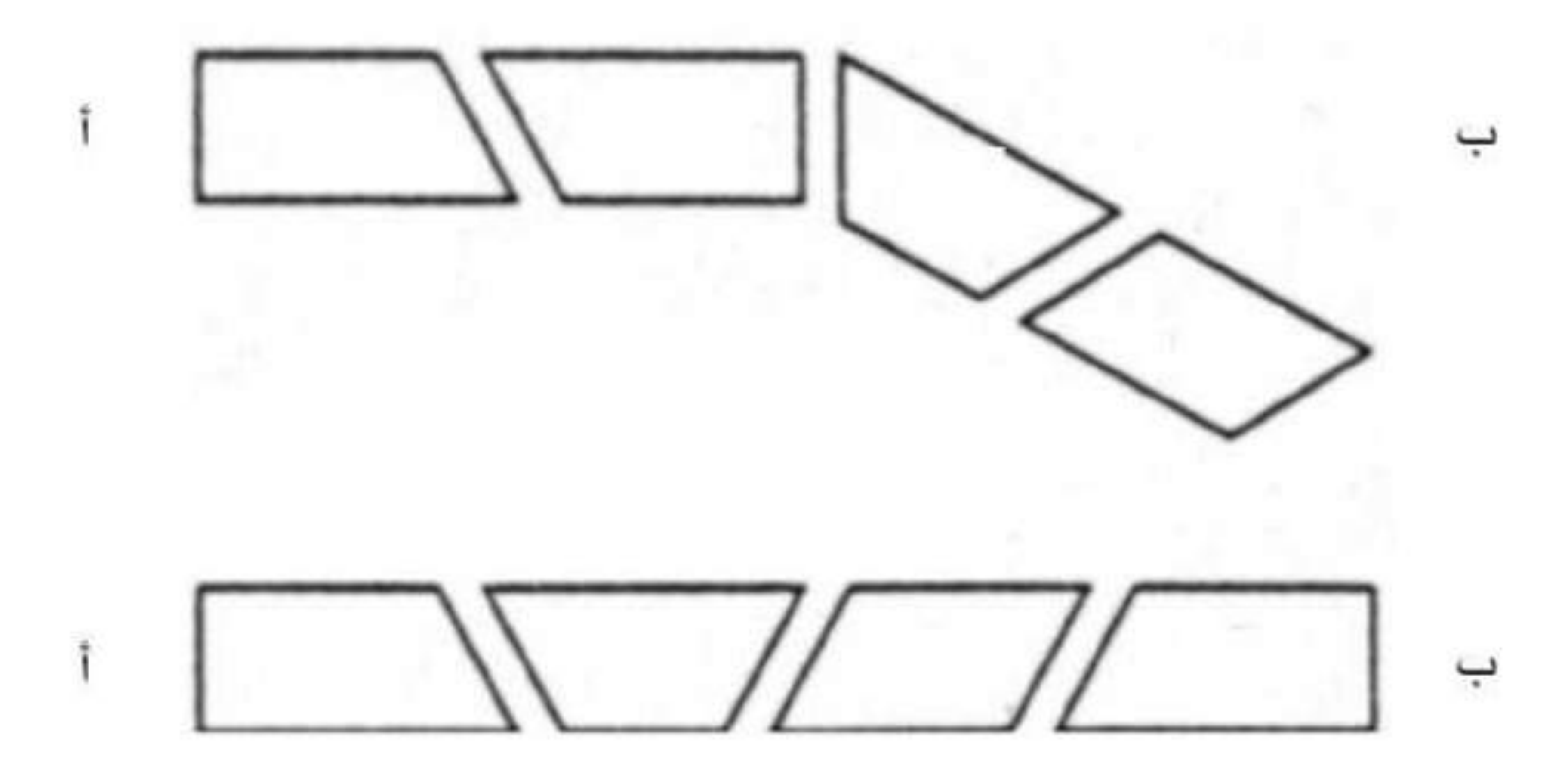
التطوُّر

يعتقد الكثيرون أن التغيير يجب أن يحدث بواسطة التطوُّر. أنت تحلُّ المشكلات وتنجو من الأزمات. إن ضغط التنافس والسوق سوف يوضِّح لك تدريجياً ما الذي يجب عليك فعله. غالباً ما يرى رجالُ الأعمالِ هذا الأمر أفضل من التصميم لأنَّ التصميم قد يؤدِّي إلى أخطاء قاتلة.

إن التطوُّر هو أقل طرق التغيير فاعلية. مع التطوُّر كل خطوة يحدِّدها موقعك الحالي. ما دام الطريق لا يشكل كارثةً حقيقية فإننا نسير وفق التطوُّر الذي يمليه علينا هذا الطريق ولو كان هذا الطريق بعيداً عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. تصوَّر مجموعة من القطع الكرتونية أُعطيت لك الواحدة تلو الأخرى كما هو موضَّحٌ في الصورة ٣-٢. عند كل مرحلة عليك أن تستخدم القطعة التالية بأفضل شكلٍ ممكن لكي تصل بشكلٍ مباشر من أ إلى ب. من الواضح تماماً أن أفضل طريقة لترتيب القطع عند كل خطوة بعيدة عن الاستخدام الأمثل لهذه القطع. إن الاستخدام الأمثل لهذه القطع يصبح ممكناً إذا تجنبا ترتيبها بحسب تتابع وصولها إلينا ورتبناها بأفضل شكلٍ ممكن.

الأبطال المعيَّنون

يخبرنا السير كولين مارشال المدير التنفيذي للخطوط الجويَّة البريطانية وهي أكبر شركة طيران عالمية كيف اكتشف أخيراً أنه إذا لم يكن هناك «بطلٌ مُعَيَّن» يُحمَّلُ مسؤولية إحداث أمرٍ ما فلا شيء سيحدث.



الشكل ٣-٢

لقد اكتشفتُ ذلك من خلال تجربتي مع الإبداع في الشركات أن الإبداع أمرٌ رائع يفضِّله الجميع ومعظم الشركات تدَّعي الإبداع على الأقل فيما يخص الدعاية. ومع ذلك لا يوجد الكثير من الإبداع فيما سوى هذه الخدمة لأن العمل المفروض أن يكون شأنَ كل موظف يصبح لا شأنَ لأحدٍ به.

لقد أدرك دوبونت هذه الحقيقة فعيَّن ديفيد تانر كـ «بطلٍ للتقدم» من أجل الإبداع ضمن الشركة.

نتيجةً لذلك أصبح تانر هو المسؤول عن بناء أساليب التفكير والمهارات الخاصة بالإبداع بطرقٍ فعّالة.

إن الحاجة إلى أبطالٍ مُعيَّنيين يعني أن الرضى عن الذات لا يكون عادةً خياراً واعياً. إنه يحدث وحسب. الأمور تستقُّر لوحدها. ما دامت الأمور تتقدَّم بهدوء فهناك رضى سواءً كان هذا الرضى مبرَّراً أو لا، لكن لا يوجد طريقة سهلة للإخبار بذلك وهنا مكمن الخطورة في الرضى عن الذات.

الإمكانات غير المستخدمة

إن الشركات الراضية عن ذاتها لا تمضي بالضرورة إلى الكارثة لأنها قد تملك في الحقيقة الإمكانات أو عضلات السوق التي تمكّنها من الاستمرار.

إذا كانت لديك مؤسَّسة قوية وفاعلة يمكنك فعلُ الكثير، فأنت تملك الطاقة والقنوات وكل ما قد ينقصك هو التوجُّه. ومع ذلك فإن العديد من المؤسسات القوية تخاف كثيراً من الأخطار كما أن الكثير من الناس يخشون ارتكاب الأخطاء وهكذا تظل إمكانات هائلة دون استخدام.

قد يُخرج قسم الأبحاث في الشركات عشرة منتجات جديدة لكن استراتيجية الشركة ومصادرها قد لا تسمح إلا بإنتاج أول أربعة من هذه المنتجات مع أن المنتج الخامس قد يكون مُنتجاً ممتازاً بحيثُ إنَّ أحداً ما قد يكون سعيداً جداً بتطويره. إذا كانت هناك أربعة منتجات تناسب حاجات الشركة أكثر من غيرها فهذا لا يعني أن المنتج الخامس لا يمكن استخدامه. في الممارسة العملية لا يحدث شيء لهذا المنتج الخامس أو المنتجات التي تأتي بعده. أحياناً يتمكن أحد الأشخاص الذين أسهموا بتطوير المنتج من شرائه وتحويله إلى اختراع جديد. هذه هي الطريقة التي بدأ بها جورتكس من منتجٍ لم يشأ دوبونت أن يطوِّرهُ.

في الحقيقة هناك حاجة إلى ما يدعى «استثمار الوقواق» حيث يقوم مستثمرون خارجيُّون بتأمين مصادر لتطوير المنتج ضمن نظام الشركة بناءً على أسس للبيعِ الخارجي مُتفَقٍ عليها. إما أن تشتري الشركة المستثمرين الخارجيين وتعيد المنتج المطوَّر إليها، أو أن يقوم المستثمرون الخارجيُّون بشراء حصص تملكها الشركة وهكذا يصبح المنتج ملكاً لهم.

إذن إنَّ الخطرين التوأمين الناجمين عن الرضى عن الذات هما:

١- الانحراف والنزول البطيء.

٢- الإمكانات والفرص غير المستخدمة.

4

العجلات الأربع لتفكير الإنسان

للسيارة أربع عجلات. كل عجلة منها مهمَّة. لو كان للسيارة ثلاث عجلات يمكنك أن تبيِّن الحاجة الواضحة إلى العجلة الرابعة بإظهار عدم كفاية العجلات الثلاث. لكن ذلك لا يعني مهاجمة أيٍّ من العجلات الثلاث الموجودة فكلٌّ منها ضروري سيلاحظ القرَّاء أن جملة «ضروري ولكن غير كاف» هي موضوع متكرِّرٌ في هذا الكتاب. الماء ضروري لصنع الحساء لكنَّه غير كافٍ.

حسب تجربتي فإنَّ رسالة «ضروري ولكن غير كاف» من الصعب إيصالها إلى الناس. إننا معتادون أكثر على ذلك النوع من الهجوم المباشر حيث نقول: إنَّ شيئاً ما هو «خاطئ» ويجب استبداله بشيءٍ «صحيح». يظهر هذا جليَّاً في تفكيرنا الجدالي التقليدي حيث نسعى لإثباتِ أن إحدى وجهتي النظر صحيحة والأخرى خاطئة.

إن تفكير العمل هو تفكيرٌ إنساني في النهاية. إنَّ تفكيرنا في كثيرٍ من الحالات يهتمُّ فقط بالوصف والتحليل والنقاش وقد أخطأنا حين رفعنا قيمة هذا النوع من التفكير أكثر مما ينبغي. يجب أن يكون تفكير

العمل عمليَّاً وبنَّاءً. إنَّ تفكير العملِ يهتمُّ بالإنجاز. يجب أن يمرَّ تفكير العمل باختبار الحقيقة في النهاية وهذا الاختبار هو: هل ستؤدِّي الشركة وظيفتها وهل سيشتري السوقُ المنتج؟.

١- الإجراءات والروتينيات

استخدم أحدهم ذات يوم كمبيوتر آي. بي. إم لكي يعرف عدد الطرق التي يمكن أن يرتدي بها إحدى عشرة قطعة من الثياب. لم يُسمح للكمبيوتر أن يتعلَّم من التجربة. استغرق الكمبيوتر ٤٥ ساعة من الحساب المتواصل.

ليس هناك ما يدهش في الأمر لأنَّ عدد المشاركات المحتملة بين إحدى عشرة قطعة ثياب يحسب بالطريقة التالية ١١×١٠×٩×٨ وهكذا. إن هذا يعني أكثر من ٣٩ مليون مشاركة. إذا كنّا سنجرِّب مشاركة واحدة في كل دقيقة من حياتنا يجب علينا أن نعيش ثمانين عاماً وأن نستخدم كل أوقات اليقظة في حياتنا ونحن نجرِّب طرقاً مختلفة لارتداء الثياب. إن الحياة ستصبح صعبة بهذا الشكل.

بالطبع، إنَّ دماغ الإنسان لا يعمل بهذه الطريقة. إنَّ الدماغ يعمل كنظامٍ ينظِّم نفسه بحيث إنَّ المعلومات القادمة تنظِّمُ نفسها إلى أنماط وتتابعات.

هناك فرق كبير بين الأنظمة «السلبية» أو تلك التي تنظِّم المعلومات بتأثيرٍ خارجي والأنظمة التي تنظِّم المعلومات على السطح بشكلٍ ذاتي. في الأنظمة السلبية تستقرُّ المعلومات على السطح بشكلٍ سلبي ولا تملك أيَّ فاعلية خاصةٍ بها. يقوم منظِّم خارجي أو معالج باستخدام

هذه المعلومات وتحريكها. إن كل أنظمة المعلومات التقليدية من هذا النوع. في الأنظمة الفاعلة يكونُ كُلٌّ من المعلومات والسطح فاعلان. النتيجة هي أنَّ المعلومات تنظِّم نفسها ببساطة ملفتة للنظر تعمل شبكات الأعصاب في الدماغ كنظامٍ ذاتي التنظيم يمكِّنُ المعلومات القادمة من تنظيم نفسها على شكل تتابعات. يشبه ذلك المطر الذي يسقط على الأرض وينظِّم نفسه على شكل جداول وأنهار (سوى أن الأرض في الدماغ ليست ثابتة). عندما كتبت عن هذه الأمور عام ١٩٦٩ (آلية العقل) كانت تلك الأفكار غريبة تماماً في ذلك الوقت واليوم أصبحت مقبولة بشكل كامل. في الحقيقة هناك مقدِّمات كتبها ثلاثة علماء فيزياء حائزون على جائزة نوبل كتقديمٍ لكتابي الأخير (أنا محق- أنت مخطئ) الذي جدَّدت فيه عرض هذه الأفكار واستخدمتها كأساسٍ لتحدِّي عادات التفكير الغربية التقليدية. نعرف اليوم الكثير عن أنظمة التنظيم الذاتي وقد بدأنا نطبق هذه المعرفة على مجالات مثل الاقتصاد حيث إن تصنع اختلافاً كبيراً.

إذن الدماغ مصمَّمٌ لإدراك العالم المحيط بنا بتشكيل أنماط استقبال روتينية من المعلومات القادمة. نحن نتعلم بهذه الطريقة ونعيش بهذه الطريقة ونحافظ على وجودنا بهذه الطريقة. لقد صُمِّمَ الدماغ ليكون روتينياً ولم يصمَّم ليكون مبدعاً ويجب أن نكون ممتنِّين بشدة لتصميمه الرائع. بدون هذا التصميم ستصبح الحياة مستحيلة ومشوَّشة. إذن الدماغ يدفعنا إلى رؤية الأشياء بالطريقة العادية والتقليدية. كل ما نحتاج إليه هو أن نثير نمطاً روتينياً فيكون هذا النمط هو ما نراه.

يستطيع الدماغ أن يرى فقط ما هو مستعدٌ لرؤيته. لهذا السبب لا يُعطي تحليل المعلومات أفكاراً جديدة. تتصرف الشركات مثل الدماغ. إنَّ أنماط التواصل والسلوك الرسميَّة تُشكَّل ثم تستخدم.

كذلك في الشركة هناك أنماط رسميّة وإجراءات وروتين يتمُّ تصميمها بشكل متعمَّد. كما هو الحال بالنسبة للدماغ إن غاية هذه الأنماط إخبارنا بما يجب علينا فعله في مواجهةِ أيِّ موقف وهكذا لا نضطرُّ إلى التفكير بالأمر في كل مرَّة.

صحيحٌ أنَّ هذه الإجراءات الروتينية مقيِّدة إلى حدٍّ ما لكنَّها في المحصلة مفيدة جداً.

إن غاية التدريب الياباني المكثَّف على سبيل المثال هو التأكد من توفُّر هذه الأنماط الروتينية عند الحاجة إليها.

كذلك الغاية من التدريبات والتمرينات العسكرية هي الحصول على فعلٍ منظَّم.

نظرياً يجب أن يجعل العملُ كلَّ الأنماط الروتينية متوفِّرة لديه وأن يتحلَّى بالمرونة لتحديد أيِّ نمطٍ سيستخدمه.

في أيِّ عملية إنتاج نقوم بتصميم إجراءات منهجية. بإمكاننا أن نعدِّل أو نطوِّر أو نبدِّل هذه الإجراءات لكنَّها تظلُّ إجراءات في المقام الأول. كلَّما كانت الإجراءات أكثر صرامة أصبح من الممكن استخدام طرق مثل «في الوقت المناسب» لأن باستطاعتنا أن نتنبَّأ بما سيحدث.

لقد شرحت أهمية السلوك الروتيني أهمية السلوك الروتيني في نظام أحذية العمل الستَّة حيث كان حذاء البحرية الرسمي يمثِّل التدريبات والروتين والإجراءات الثابتة.

بإمكاني أن أخمِّن أن أكثر من ٩٠٪ من حياتنا تحكمه أنماط وإجراءات روتينية محدَّدة. بالتأكيد ١٠٠٪ من إدراكنا تحكمه هذه الأنماط.

من أين تأتي الأنماط؟ هناك إجراءات روتينية معيَّنة يتمُّ وضعها ثم نتعلَّمها. عندما نتعلَّم لغة أجنبية نتعلّم إجراءات وقواعد تلك اللغة. عندما ننضم إلى مؤسسة معيَّنة نتعلَّم إجراءات هذه المؤسسة أو البيروقراطية.

ثمَّ هناك الأنماط التي نبنيها لأنفسنا من خلال التجربة الشخصية عندما ينمو الطفل يبني أنماطه الشخصية كذلك يتعلَّم الأنماط المبنيَّة سابقاً كاللغة. كذلك في العمل يبني المدير أنماطاً تؤسِّسُ «شعوراً» خاصاً بذلك العمل. في بعض الأحيان يمكن التعبير عن هذا النمط بشكلٍ واعٍ وفي أحيانٍ أخرى تكون الأنماط غير واعية وإنما يتمُّ التعبير عنها على شكل شعورٍ أو حدس.

على كل حال، من الصعب أن تعبِّر عن الحدس والمشاعر في نقاشٍ جاد متعلِّقٍ بالعمل. لهذا السبب تركتُ مكاناً للمشاعر في طريقة القبَّعات الست التي طوَّرتها منذ عدة سنوات.

إن القبعة الحمراء تمكِّن الشخص من الإصغاء إلى مشاعره دون أيِّ حاجةٍ إلى تبريرها.

«واضعاً قبعتي الحمراء هذه هي مشاعري حول ما نقوم به..» إن قيمة أن يكون المجال مألوفاً تأتي من كون الأنماط الواضحة والخفيّة تكون متوفِّرة وقابلة للتطبيق وتغطِّي معظم المواقف.

من الممكن أيضاً أن يصبح المرءُ حبيساً لهذه الأنماط المألوفة وهنا يأتي دور الإبداع البرئ. إن الإنسان الذي لا يملك هذه الأنماط المحدَّدة يستطيع أن يرى الأمور بطريقةٍ جديدة.

لهذا السبب فإنَّ الصناعات التي تنظر تقليدياً إلى الداخل (وخصوصاً صناعة السيارات وتجارة التجزئة) تتغيَّر ببطءٍ.

إن الشخص الموجود ضمن مجالٍ معين لا يمكنه التمتُّع بجدَّةِ البراءة، لذا يجب الحصول على الإبداع بطريقةٍ مختلفة من خلال التخلُّص المتعمَّد من الأنماط الثابتة وذلك باستعمال بعض طرق التفكير الجانبي المشروحة هنا.

٢- المعلومات

إذا كنّا نقود السيارة فإن إشارات الطريق تخبرنا إلى أين يجب أن نذهب. الخريطة أيضاً يمكن أن تساعدنا. إنَّ عداد السرعة يخبرنا عن سرعتنا في حين يخبرنا عدَّاد الوقود كم نملك من الوقود تخبرنا إشارات الطريق كم ميلاً يفصلنا عن الجهة التي نريد الوصول إليها وفي بعض الحالات يمكن للراديو أن يخبرنا عن مدى الازدحام الذي سنصادفه. نحن نستخدم هذه المعلومات لترشدنا إلى المكان الذي نريد الذهاب إليه ولتعطينا تغذية راجعة عن مستوى أدائنا. بدون هذه المعلومات فإننا ببساطة سنضلُّ طريقنا.

إن المعلومات أكسجين العمل. بدون أكسجين لا توجد حياة وبدون معلومات سيموت العمل أو سيمضي في طريقه إلى الموت.

لذلك ليس مستغرباً تركيزُنا الشديد على الوصول إلى المعلومات. إن أجهزة الكمبيوتر والاتصال تمكِّننا من جمع وتخزين وتصنيف وتوزيع المعلومات. إذا كنا نعرف كم نستخدم من الأجزاء ومتى سنحتاج إليها يمكننا تأمينها في الوقت المناسب. إذا كنا لا نعرف ذلك يجب علينا أن نخزِّن عدداً كبيراً من الأجزاء بحيث يكون هناك ما يكفي لتغطية كل احتياجاتنا المحتملة.

المعلومات هي الأساس الذي يُبنى عليه أيُّ قرار. نحن بحاجةٍ إلى معرفة الخيارات المتاحة ومعرفة عواقب الإقدام على أيِّ خيارٍ منها. إذا كنا مسافرين برّاً نحن بحاجةٍ إلى معرفةِ المكان الذي سنبيتُ فيه. إذا كنّا نعرفُ فندقاً جيِّداً على الطريق لن نكون بحاجةٍ إلى التوقف عند أوَّلِ فندقٍ يصادفنا. إذا كنا نعرف مطعماً ذا أسعارٍ جيِّدة يمكننا أن نصنع خياراً أفضل.

إذا كنا نعرف أن الأطفال يزداد عددهم في منطقة ما قد نفكِّر بإقامة حضاناتٍ للأطفال في تلك المنطقة. إذا كنا نعرف أنَّ عدد آكلي اللحم آخذٌ في التناقص قد نفضِّل فتحَ محلاَّتٍ لبيع البيتزا بدلاً من الهامبرغر.

في نظام القبعات الست خصَّصتُ القبعة البيضاء للمعلومات. لذلك عندما تطلب من الآخرين تفكير القبعة البيضاء فأنت تسأل عن المعلومات حصراً: «آن الأوان لنطبق تفكير القبعة البيضاء على هذا الموضوع...».

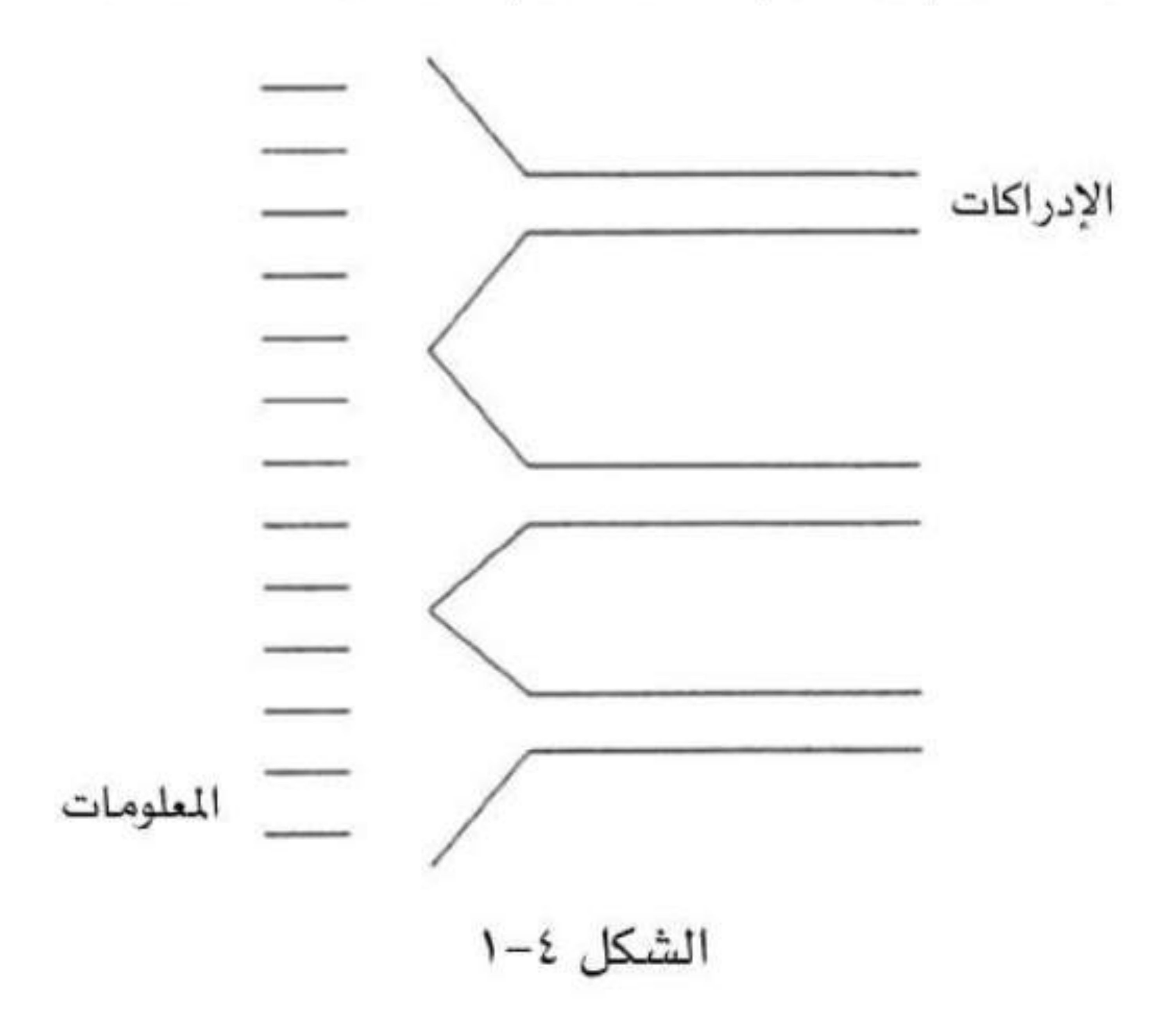
في معظم الحالات تأتي الفكرةُ أولاً ثم نستخدم كل المعلومات لمساعدتنا على تحقيق الفكرة. إذا أردتُ أن أسافر براً إلى مدينة مُعيَّنة عندها ستساعدني كل المعلومات وإرشادات الطريق والخرائط لمساعدتي على الوصول إلى تلك المدينة. إذا كنت أريدُ المبيت ليلاً عندها سأطلب المعلومات التي تساعدني على ذلك. إذا أردتُ السيطرة على النفقات أو خفض التكاليف في قسمٍ ما سأطلب المعلومات التي تساعدني على تحقيق ذلك. إذا أردتُ أن أعرف الأسواق الجديدة الآخذة في التطوُّر أبحث في المعلومات الإحصائية لمساعدتي على ذلك.

ولكن ماذا عن السير في الاتجاه المعاكس؟ هل تأتي الأفكار من المعلومات؟ لقد عُلِّمنا تقليدياً أن نحلِّلَ المعلومات لاستخراج الأفكار. بدأنا ندرك الآن أنَّ هذه الطريقة ليست فعَّالة جداً. إذا حلَّلْنا المعلومات بإمكاننا أن نلاحظ ارتباطات معيَّنة مثل العلاقة بين التدخين وسرطان الرئة. إذا حلَّلنا المعلومات يمكننا أن نختبر الأفكار الموجودة لدينا مُسبقاً: على سبيل المثال، هل تهديد الحرب يرفع الدولار أم يخفضه؟ لكنَّ تحليل المعلومات بحد ذاته لا يولِّدُ أفكاراً. يجب أن تكون هذه الأفكار موجودة مسبقاً في أذهاننا. إذا أردنا أفكاراً جديدة يجب أن تولد هذه الأفكار في عقولنا والعقل يستطيع فقط أن يرى الأمور التي أُعِدَّ لرؤيتها.

يظهر الشكل ٤-١ مجموعة من القنوات تمثِّل الأنماط التي بنتها عقولنا بسبب خاصيَّة التنظيم الذاتي التي يتصف بها إدراك الإنسان. ما نراه يمكن أن ندركه من خلال هذه الأنماط فقط. لكي ندرك فكرةً جديدة يجب أن نفكِّر فيها ونتصوَّرها أو أن نفترضها أولاً.

لهذا السبب يدرك أفضل العلماء اليوم أن العلم فيه من الشعر بقدرِ ما فيه من تحليل المعلومات.

أظهر تحليل بعض المعلومات مؤخراً أن شرب القهوة منزوعة الكافئيين يشكِّل خطراً على القلب أكبر بقليل من الخطر الذي يشكِّله شرب القهوة العادية. قد نقبل المعنى الظاهر لهذه النتيجة وقد نتصوَّرُ سبباً يدفع الناس لاختيار القهوة منزوعة الكافيئين. ربما يختار الأشخاص الذين لديهم أقرباء مصابون بأمراض القلب أو الذين يعانون من ارتفاع في الضغط الشرياني أن يشربوا القهوة منزوعة الكافيئين لذلك فإن وجود نسبة أعلى من المصابين بأمراض القلب ليس مفاجئاً. لكن يجب أن نتصوَّر هذا الاحتمال أولاً ثم نسعى إلى التأكد منه. قد يكون السبب هو أنَّ الأشخاص الذين يختارون القهوة منزوعة الكافيئين هم أكثر قلقاً وخوفاً على صحتهم، وقلقُهم هذا يجعلهم أكثر عرضةً لأمراض القلب.



الشكل ٤-١

إن المعلومات المجرَّدة لا تعني شيئاً بدون خلفية من المفاهيم التي تمكِّننا من الاستفادة من هذه المعلومات. إن التركيز على المعلومات بدون التركيز على المفاهيم هو القيام بنصف العمل فقط.

في القسم السابق ذكرت بعضاً من العيوب التي يوقعنا بها حبُّنا للمعلومات. أوضحتُ كيف أنَّ المعلومات تُحسِّن قراراتنا لكنَّ قيمتها تتناقص كلَّما ازدادت (انظر إلى الشكل ٣-١) عند هذه النقطة نحن بحاجةٍ إلى مفاهيم جديدة. عندما نملك مفهوماً جديداً يمكننا أن نبدأ ثانيةً بالاستفادة من مزيدٍ من المعلومات سوف أتحدث بمزيدٍ من التفصيل عن العلاقة بين المعلومات والمفاهيم في القسم التالي.

٣- التحليل والمنطق

إن التحليل والمنطق هما الأداتان التقليديتان للتفكير الواعي وكُلُّ تعليمنا تقريباً يركِّز على تحسين قدرتنا على استخدام هاتين الأداتين. أُحضرتْ طفلةٌ تعاني من طفحٍ جلدي إلى الطبيب. طلب الطبيبُ من الطفلةِ أن تفتح فمها مباشرةً ميَّز الطبيب بقعة كوبليك الوصفيَّة وشخَّص الإصابة بالحصبة.

عندما نميِّز موقفاً معيناً ننتقل إلى التفاعل معه وفق نمطٍ معين. أحياناً قد نضطرُّ إلى التمهُّل للتفكير بالطريقة التي سيعمل فيها نمط تفاعل قياسي تحت ظروفٍ معيَّنة. على سبيل المثال، قد يكون من الطبيعي أن يحجز البنك على عقارٍ لم تُسدَّد أقساطه ولكن في أوقات الركود الاقتصادي وانخفاض أسعار العقارات قد لا يكون هذا هو الخيار الأفضل.

إذا لم نستطع تمييز موقفٍ ما إمّا بسبب كونه مجهولاً بالنسبة لنا أو بسبب كونه غير واضح يجب علينا أن نحلِّل ذلك الموقف.

يجب أن نجزِّئ الموقف إلى أجزاء نستطيع تمييزها والتعامل معها. يقوم الكيميائي بتحليل مادةٍ ما إلى أجزائها المكوِّنة لها. يقوم محلِّل الأسهم بتحليل سلوك الشركة ليقيِّمَ تأثيره على قيمة هذه الشركة.

التحليل هو التبسيط وتجزئة الأشياء إلى أجزاء وتحديد الخيوط والعناصر. التحليل هو مقارنة أشياء غير معروفة بأشياء معروفة. يتضمن التحليل أيضاً تحديد العلاقات ثم جمعها إلى بعضها ثانية في وحدةٍ متكاملة.

يوجد تضخُّم، هل يميل الناس إلى الاحتفاظ بالنقود أم إنفاقها؟ يمكنك أن تحلِّل الموقف وتقول: إن الناس يعرفون أنَّ المال يفقد قيمته ومن ثَمَّ هم يحوِّلونه إلى بضائع ذات شكل أفضل للاحتفاظ بالقيمة. إذن يجب على الناس أن ينفقوا لأنه لا فائدة من الادِّخار. لكن الحقيقة هي أنَّ الناس يدَّخرون في كثيرٍ من البلاد. لماذا؟ لأنهم يعتقدون أنه إذا كانت أسعار البضائع الأساسية مثل الطعام سترتفع فمن الأفضل أن يدَّخروا المال ليصبحوا قادرين على دفع ثمن هذه البضائع. ثم وجدنا عدة عوامل أخرى تلعب دوراً: تاريخ التضخم في ذلك البلد، توقعات التضخُّم، مؤشِّرات الأجور مع التضخُّم، تعقيدات الاقتصاد المتعلِّقة بالناس والصحفيين، حجم العائلات وغيرها من العوامل.

يفقد التحليلُ جدواه عندما نتعامل مع أنظمة معقَّدة فيها الكثير من الحلقات المتداخلة. في مثل هذه الأنظمة لا يمكنك أن تعزل الأجزاء ثم تضمَّها ثانيةً إلى بعضها لأنك بعزل هذه الأجزاء تكون قد غيَّرتَ طبيعةَ النظام. يجب النظر إلى النظام كوحدة متكاملة، لذلك نحن نحاول استخدام نماذج من المفاهيم التي تلعب دور النظريات التي تفسر ما الذي يحدث. الصعوبة هو أنه في الأنظمة ذات حلقات التغذية الإيجابية الراجعة قد يؤدي أيٌّ تغيّرٍ بسيط في الوسائط (Parameters) عند نقطةٍ معيَّنة إلى جعل النظام يتصرف بشكلٍ مختلفٍ تماماً. يجب أن نستنتج أنَّ تفكير الإنسان لا يستطيع أن يتأقلم مع أنظمة معقَّدة من هذا النوع. صحيحٌ أن نماذج الأنظمة المعقَّدة المصنوعة بواسطة الكمبيوتر يمكن أن تساعدنا إلاَّ أننا يجب أن نزوِّد الكمبيوتر بالنقاط والارتباطات والعلاقات والوسائط.

إنَّ اهتمام الرياضيات الحديث بالأنظمة اللاخطيَّة وذات التنظيم الذاتي بيَّن أن العالم أكثر تعقيداً مما كنَّا نعتقد. لقد كان على علماء الحياة أن يتعاملوا مع أنظمةٍ كهذه لفترةٍ طويلة.

إن نظرية الفوضى (chaos theory) على سبيل المثال هي جهدٌ مُضجرٌ للتعامل مع البنى العضوية الحيوية الأساسية. مع هذه الأنظمة ندرك الأهمية الكبيرة للمفاهيم والتخمين. يجب أن نكون قادرين على تصوُّر الاحتمالات. لماذا يتصرف النظام بهذه الطريقة. يجب أن نتصوَّرالاحتمالات والارتباطات.

إن التحليل سيصبح أكثر تعقيداً في المستقبل. إننا نُجبرُ بشكلٍ متزايد على تطوير نماذج من المفاهيم المبسّطة وعلى استخدامها لتوجيه السلوك. إن القيمة العملية لهذه النماذج تصبح أكثر أهميَّةً من صِحّتها. إن الممارسة الطبية مثالٌ جيِّد على هذا النوع من النماذج. يتعامل الطبيب مع نظام معقَّدٍ مجهولٍ في معظمه. على أيَّةِ حال على الطبيب أن يتخذ خطوات عملية بناءً على نظرية عمل محدَّدة. تُستخدم الاختبارات لتأمين أساس لهذه النظرية وكذلك لاختبارها. العلاج ذاته يصبح نوعاً من الاختبار.

كلّنا سمعنا عن «شلل التحليل» الذي يحدث عندما تدمِّرُ تعقيداتُ الاحتمالات المتشابكة التي لا يمكن التأكد منها الأساسَ الذي يمكن أن يُبنى عليه أيُّ عَملٍ قائمٍ على الثقة. عند هذه النقطة يجب على عمليَّةِ الطبيب أن تلعب دورها. ويتضمَّن ذلك القيام بعملٍ ما وتجريب بعض الأمور والاحتفاظ بمواقع للتراجع والاستعداد لتغيير الاتجاه أثناء السير.

في عالم المال كما هو الحال في مجالات العمل الأخرى هناك أشخاص يبدون ناجحين جداً ثمَّ فجأةً تبدأ الأمور بالانحدار ويفقدون كل شيء. ما يحدث هنا هو أنَّ هؤلاء الأشخاص لديهم نموذج مفاهيمي بسيط عن العالم المحيط بهم. عندما يناسب هذا النموذج ظروف السوق ينجح هؤلاء وعندما لا يناسب النموذج ظروف السوق يفشلون. ربما يحدث ذلك لأن النموذج يلائم ظروفاً معينَّة أو لأن النموذج الذي كان صحيحاً في وقتٍ ما لم يعد كذلك لأن عوامل أخرى غيَّرت السوق.

أحياناً يكون المنطق معاكساً للتحليل. يهتمُّ المنطق بضمِّ الأشياء المختلفة إلى بعضها للحصول على نتيجة. إذا انطلقت اعتماداً على مبادئ أو بديهيات قد تصل إلى استنتاج معيَّن. يعتمد المنطق على المبدأ القائل بأنه: إذا كانت أ بهذا الشكل ستأتي ب بعدها.

يعتمد المنطق الكلامي التقليدي كثيراً على مبدأ التناقض الذي يقول أنه إذا كان لدينا عبارتين متعاكستين فلا يمكن أن يكون كلاهما صحيحاً. هذا ركود اقتصادي أو هذا ليس ركوداً اقتصادياً. في المنطق التقليدي لا يمكن أن يكون كلٌّ من هذين العبارتين صحيحاً.

قد يوحي الموقف بالشعور بوجود ركود اقتصادي ولكن بدون توفُّر الخصائص التقنية للركود- يمكن تسمية ذلك بالركود النفسي.

ربما نقول: إنه حقيقةً يبدو كركودٍ اقتصادي ولكن إذا رفضنا أن ندعوه كذلك فإن هذه النبوءة لن تبدأ بالعمل.

ربما نقول: إن الأمر واقعٌ على الحد الفاصل بين وجود الركود أو عدم وجوده وإنه يعتمد على المكان الذي تقف فيه.

ربما نقول هناك ركود في أجزاء معينة من البلاد وليس هناك ركود في أجزاء أخرى.

ربما نقول: إن الأمر على الحدود بين وجود الركود أو عدم وجوده وأنَّ باستطاعتك أن تختار الوصف الذي تريده وسيكون وصفاً صحيحاً.

إن جو العمل يعتمد بشكل كبير على الظروف وطرق الإدراك والسلوك التوقُّعي والتنافسي وحلقات التغذية الراجعة بحيث أن التوقعات القائمة على المنطق التقليدي تكون خاطئة في معظم الأحيان.

بدلاً من المنطق الكلامي التقليدي الذي يناسب المحامين والمحاسبين والمهندسين نحن بحاجة إلى التحرُّكِ قُدُماً نحو النمط الياباني اللاغربي. إننا نتزوّد بكثيرٍ من المعلومات حول الموقف ونقوم تدريجياً ببناء نوعٍ من الشعور أو الخارطة العقلية. ثم ننظر إلى التضاريس ونتخذ قرارتنا. هذا ما أدعوه «منطق الماء» في مقابل «منطق الصخور» التقليدي. إن منطق الماء سائل ومُنساب وهويُبنى بشكلٍ تدريجي. إنه لا يعتمد على الاختيار بين بدائل دائمة وذات حدود واضحة تشبه الصخور.

بحسب تجربتي فإن أحد أهم الأخطار التي يحملها المنطق التقليدي هو الاستخدام السريع للسلبية. ما أن تُقترح فكرة معيَّنة حتى يندفع الناس إلى القول أنها لن تعمل أو لا يمكن تنفيذها أو أنها مكلفة جدّاً. ثم يتابعون النقاش حول تلك الأفكار اللطيفة التي نَجت من هذه السلبية الفورية.

تصوَّر أن هناك نوعان من الحيوانات. النوع الأول هي الحيوانات الآكلة للنباتات التي يوجد حولها الكثير من الطعام. هذه الحيوانات مبرمجة لكي تستجيب لأيِّ صوت في الغابة على أنه خطرٌ محتمل (وغالباً ما يكون كذلك). النوع الثاني هي الحيوانات المفترسة. هذه الحيوانات مبرمجة لكي تستجيب لأيِّ صوتٍ في الغابة على أنَّه طعامٌ محتمل لذلك هي تهتمُّ باكتشاف مصدر الصوت بدلاً من الهروب منه.

إن الكثير من المديرين التنفيذيين يشبهون الحيوانات العاشبة المستعدَّة دائماً للهروب من الأفكار الجديدة.

على كُلِّ حال إن الحذر والمحاكمة والسلبية تلعب دوراً مهمَّاً جداً. لهذا السبب خصَّصت «القبعة السوداء» في تفكير القبعات الست.

«لقد استعرضنا فوائد هذه الفكرة، والآن نحن بحاجةٍ إلى بعض تفكير القبعة السوداء».

٤- الإبداع

لقد ادَّعيتُ في بعضِ كتبي أن الدعابة هي أكثر أنواع سلوك الدماغ تميُّزاً. إن هذه العبارة البسيطة تشير إلى الحقيقة وليس القصد منها استفزاز أحد.

لا يمكن للدعابة أن تحدث إلاَّ في الأنظمة ذات التنظيم الذاتي التي تستقرُّ على حالةٍ ثابتة ثم تَنتقلُ فجأةً إلى حالةٍ أخرى.

إن الفلاسفة التقليديين وعلماء النفس وأصحاب نظريات المعلومات لم ينتبهوا كثيراً إلى الدعابة لأنهم كانوا يبحثون في أنظمة المعلومات السلبية أو المنَّظمة خارجياً فقط.

في مثل هذه الأنظمة السلبية لا يمكن للدعابة أن تحدث ولهذا تجاهلوها. إن فهمنا الجديد للأنظمة ذات التنظيم الذاتي مكَّننا اليوم من إدراك أهمية الدعابة.

يعتمد الإبداع على نفس العملية التي تعتمد عليها الدعابة. إن التتابع الزمني لمكوِّنات تجربة معيَّنة يشكِّلُ أنماطاً معيَّنة من الإدراك وطرقاً معيَّنة للنظر إلى الأمور. هناك أنماطٌ جانبية (كما هو موضَّحٌ في الشكل ٤-٢) لكننا لا نملك طريقةً للوصول إليها. إذا تمَكنَّا فجأةً من الوصول إلى نمط جانبي فقد حقَّقنا الدعابة أو الإبداع. إنَّ تصميم

طرق لمساعدتنا على تجاوز الأنماط هو أساس التفكير الجانبي الذي سنقدِّمه في فصلٍ لاحقٍ من هذا الكتاب. إن كلمة «جانبي» مشتقة من التحرك عبر طرق جانبية لتجاوز الأنماط.

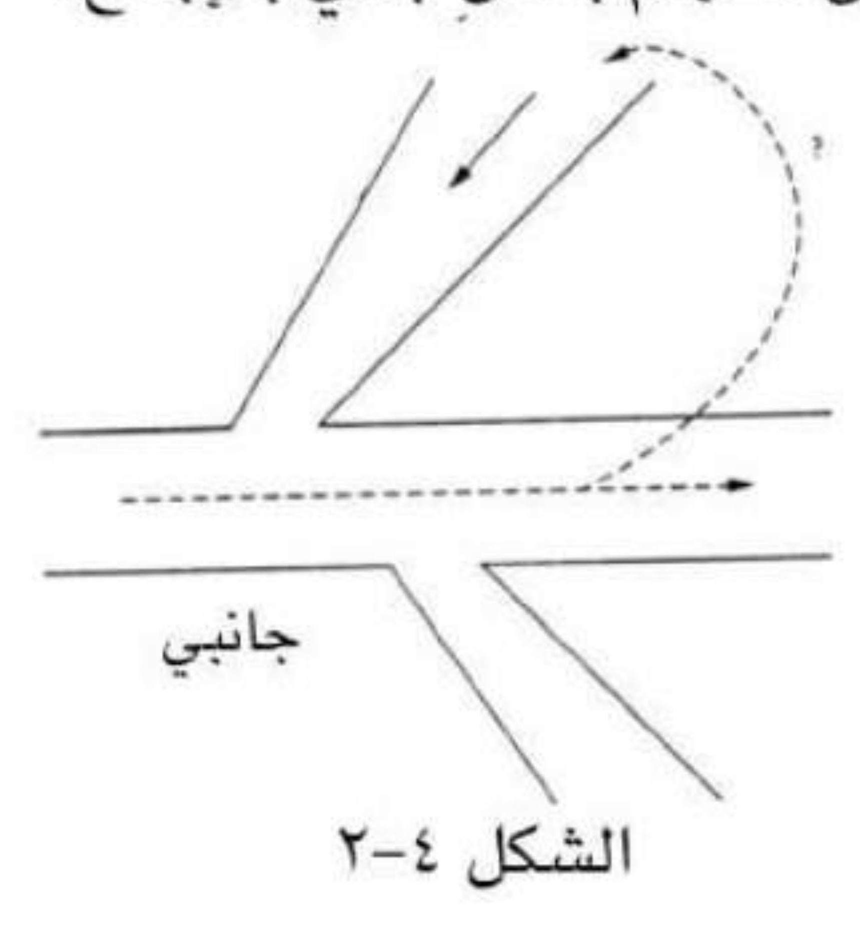
كل فكرة إبداعية يجب أن تكون منطقية عند التفكير بها بعد طرحها. إذا لم تكن كذلك فإننا لن ندرك قيمتها وستكون ببساطة مجرَّد فكرةٍ مجنونة. قد تظلُّ الفكرة مجنونةً إلى الأبد أو إلى أن ندرك قيمتها. انظر إلى الفكرتين التاليتين:

إذا لم تكن القطعة البلاستيكية قوية بما فيه الكفاية اجعلها أقل سماكة.

إذا أردتَ أن تزيد المبيعات، ارفع الأسعار.

من الصعب تقبل هاتين الفكرتين كفكرتين قيِّمتين لأنهما تبدوان من خلال النظرة المباشرة غير منطقيتين.

ولكن بمزيدٍ من التفكير يمكن لهاتين الفكرتين أن تبدوا منطقيتين. إننا نفترض أنَّ كل فكرة قيِّمة يجب أن تكون منطقية عندما نفكِّر بها بعد طرحها لذلك نحن لا نهتمُّ بشكلٍ جدِّيٍّ بالإبداع.



الشكل ٤-٢

إننا نفترض أنه إذا كانت الفكرة ستبدو منطقية بعد طرحها فإنَّ تطبيق المنطق بشكل أفضل هو أسرع طريقة للوصول إلى هذه الفكرة. أصبحنا نعرف اليوم أنَّ هذا النوع من التعليل خاطئ تماماً عندما نطَّبقه على أنظمة المعلومات ذات التنظيم الذاتي. إن الإبداع هو العنصر الأساسي في أيِّ نظامٍ يتمتع بالتنظيم الذاتي.

من الناحية العملية فإن قليلاً من الناس يعملون أو يقبلون الفكرة القائلة بضرورة الإبداع وهم يرفضونها عندما يسألونك عن أمثلة عن الإبداع ثمَّ يُرونَكَ كيف أن هذه الأمثلة (إذا نظرنا إليها بعد طرحها) هي مجرَّد تطبيق خالص للمنطق.

حتى أولئك الذين يؤمنون بقيمة الإبداع يعتقدون أن استخدامه يجب أن يقتصر على إنتاج التصاميم والتغليف والتحفيز وغيرها من الأمور الظاهرية. وهذا خطأٌ بالغ الخطورة.

هناك حاجة ماسة إلى الإبداع في كل أنواع التفكير التي تتضمن الإدراكات والمفاهيم وهناك القليل جداً من أنواع التفكير التي لاتتضمَّن الإدراكات والمفاهيم.

هناك حاجة إلى الإبداع في مجالات المال والهندسة والعلم لا تقلُّ عن الحاجةِ إلى الإبداع في مجال تصميم المنتجات.

إن إحدى الأخطاء الكبيرة في نظامنا التعليمي هي أنه يفترضُ أن التفكير الإبداعي مقتصرٌ على الفنون وهو ليس جزءاً من العلوم الصعبة.

إذا لم يكن باستطاعتنا استخدام الإبداع لن نستفيد من الإمكانيات المتوفِّرة في معلوماتنا وتجاربنا وما نملكه من أشياء قيَّمة. في الحقيقية إن الإبداع هو أرخص وأفضل طريقة للحصول على قيمة مضافة من الأشياء القيِّمة الموجودة لدينا.

بعض الناس يدركون أهمية الإبداع لكنهم مازالوا يعتقدون أننا لا نستطيع أو لا يجب أن نفعل شيئاً حيال الإبداع.

يعتقد هؤلاء الناس أن الأفكار الإبداعية تأتي لوحدها من حينٍ إلى آخر وأن بعض الناس يولدون مبدعين وأنَّ الآخرين ليسوا كذلك. هذا الموقف السلبي لم يعد اليوم قادراً على الدفاع عن نفسه. بإمكاننا أن نفعل الكثير لنطوِّر القدرة على التفكير الإبداعي وأساليب التفكير الإبداعي عند أيِّ إنسان.

إحدى الطرق التي يمكن أن تستخدمها لإتاحة الوقت والمجال لممارسة التفكير الإبداعي هي استخدام القبعة الخضراء في نظام القبعات الست. إن هذه الطريقة تجعل من المتاح في اجتماعٍ ما أن تطلب بشكلٍ خاص أفكاراً جديدةً من المجتمعين.

«قبعة التفكير الخضراء الآن. ماهي البدائل الجديدة المتاحة هنا؟».

(لقد أثبت نظام القبعات الست أنه عملي ومريح إلى درجة أنَّ العديد من الشركاتِ الكبرى أخذت به على سبيل المثال في عام ١٩٩٠ استخدمته شركة آي.بي.إم كأساسٍ لبرنامج التدريب لـِ ٤٠ ألف مدير في كل أنحاء العالم).

5

المفاهيم والمعلومات

ما هو المفهوم؟ يستحيل تقريباً تعرُّف المفهوم والأمرُ لا يستحق محاولة ذلك. لكنني أميِّز المفاهيم وأبحث عنها وأصمِّمها وأستخدمها.

إضافة إلى ذلك هناك فرق بين المفهوم والفكرة. الفكرة هي شيء محدَّد يمكنك تنفيذه. أما المفهوم فهو نظرية أكثر عموميَّةً وتجريداً يجب تنفيذها بواسطةِ فكرة محدَّدة. على سبيل المثال السفر عبر الطرق هو مفهوم ولكن عمليّاً يجب أن تفعل شيئاً محدَّداً كالمشي أو قيادة الدراجة أو السيارة.

بعكس تفكيرنا العادي غالباً ما تكون المفاهيم أكثر فائدةً عندما تكون غير واضحة الحدود وغامضة؛ لأن ذلك يعطيها المزيد من الفاعلية. إذا كانت المفاهيم مفصَّلة جداً فإنها تغطِّي القليل من الأمور أما إذا كانت عامة جداً فإنها تغطِّي كثيراً من الأمور ولا تعطي توجُّهاً محدَّداً.

مع الوقت يدرك المفكِّرون المبدعون متى يكون المفهوم محدَّداً بما فيه الكفاية وفي نفس الوقت عاماً بما فيه الكفاية.

هناك فرقٌ بسيط بين المفهوم والإدراك. عندما ننظر إلى العالم نحن لا نرى المعلومات التي لم نتطرق إليها من قبل. إن المعلومات التي نتلقاها قد تمَّ ترتيبها مسبقاً ضمن أنماطٍ بفضل تجاربنا السابقة (خاصية التنظيم الذاتي التي يتصف بها العقل). إن الإنسان الذي يولد أعمى ثم يصبح قادراً على الرؤيةِ بشكلٍ مفاجئٍ لا يستطيع أن يرى. إن عليه أن يتعلم كيف ينظر وأن يبني أنماطاً مفيدة. إنَّ تنظيم الأمور على شكلِ أنماطٍ أو تتابعات أو مجموعات نسمّيه الإدراك. يوضِّح الشكل ٤-١ كيف نصنِّف الأمور على شكل مجموعات لكي نحصل على الإدراكات.

إذن الإدراك هو طريقتنا في تجميع الأشياء التي ندركها عندما ننظر إلى العالم. أما المفهوم فهو طريقتنا في تجميع الأشياء عندما ننظر داخلياً إلى خبراتنا السابقة.

عندما نجمع الأشياء على شكل إدراك غالباً ما نعطي اسماً لذلك التجميع: زهرة، جبل، مطعم.

عندما نجمع الأشياء على شكل مفهوم هناك غاية أو فائدة من ذلك التجميع: ضرائب المبيعات، التحكم بالسير، سلسلة المطاعم.

المطعم هو وصفٌ ومفهوم في آنٍ واحد. إنه يبيع الناس الطعام وهو مكانٌ لتناول الطعام. الغاية والفائدة واضحتان هنا.

لقد بدأت شركة بنتون قبل أقل من عشرين عاماً على يد أخوَين وأختهما في إيطاليا. أحد الأخوين كان محاسباً صغيراً أما الأخت فكانت خيَّاطة تعمل في مصنع للثياب.

اليوم تساوي شركة بنتون حوالي بليوني دولار وذلك في صناعة تشتدُّ فيها المنافسة. كيف حدث ذلك؟ لقد كانت هناك العديد من المفاهيم التي ساعدت على حدوث ذلك.

المفهوم الأول هو أن تبيع اللون وليس الشكل. الألوان يمكن عرضُها بسهولة وهي لا تعتمد كثيراً على الموضة أو الشكل كما أن من الممكن تغييرها.

معظم الثياب التي تمَّت صناعتها كانت بلا ألوان. الثياب التي لوِّنت وِضعت في المحَّلات. عندما حقق اللون الأحمر مبيعات جيدة كانت الثياب تُصبغ بالأحمر، وعندما حقق اللون الأخضر مبيعات جيِّدة كانت الثياب تصبغ بالأخضر.

إن النمط الاعتيادي في صناعة الثياب يتبع خطين اثنين. إمّا أنَّ هذا النوع قد بيعت منه أعدادٌ كبيرة في السابق لذا دعونا نستمرُّ في صناعته. أو أننا نعتقد أن الناس سيرغبون في هذا النوع لذا دعونا نقنعهم بشرائهِ على أنَّه موضة هذا الفصل.

إن مفهوم بنتون كان تفاعلياً ومرناً في نفس الوقت. هذا النوع من التفاعل الآني شائع في الأعمال القائمة على الطلب عن طريق البريد لكنَّه كان مفهوماً جديداً في صناعة الثياب.

أما المرونة فهي الآن كما يعرف الجميع أحد مفاتيح النجاح في العمل في أيٍّ مكان.

المفهوم الآخر هو البدءُ بالكنزات النسائية والقمصان الخفيفة والكنزات الصوفية والسترات وغيرها من الملابس ذات الأسعار المتوسطة والهامش الواسع. إن هذه الملابس تُظهر الألوان بأفضل شكلٍ ممكن وهي ملابس تقليدية لا يوجد فيها الكثير من الإبداع. فيما بعد فتحت بنتون المجال لطيْفٍ أوسع من المنتجات.

إضافة إلى ذلك بدلاً من أن تبيع بضاعتها عن طريق محلاَّت الآخرين افتتحت بنتون محلَّاتها الخاصة ذات التصميم البسيط جدّاً. اليوم يوجد حوالي ٦ آلاف محل لبنتون في أنحاء العالم.

إن هذا يسمح بتواصلٍ مباشر مع الناس وبتغذية راجعةٍ فورية. وأخيراً هناك استخدام كبير للأتمتة وللتحكم بواسطة الكمبيوتر. على سبيل المثال: مستودع البضائع الذي يتعامل مع ٥٠٠ ألف قطعة ثياب يومياً يقوم بتشغيله ستة أشخاص فقط. كل هذه المفاهيم عملت معاً على تحقيق النجاح في مجال صعب جدّاً من مجالات العمل.

إن البودي شوب هو مثال آخر على مفهوم ناجح في تجارة التجزئة. بما أن الناس يصبحون أكثر إدراكاً لأهميَّةِ الصحة والقضايا البيئية ركَّزت الشركة على المنتجات الطبيعية. كذلك كان لفصل المنتجات التي لها علاقة بعلاج الجسد عن الأدوية الاعتيادية تأثيراً إيجابيّاً.

وكذلك كانت هناك مهارة كبيرة في تسويق المفهوم بواسطة التصميم واللون والصوت. إن هذا مثال جيِّد على «القيمة المتكاملة» التي سأشرحها في ما بعد. يتكوَّنُ أيُّ مفهوم ناجحٍ من جزئين: المفهوم وتطبيق المفهوم.

كانت شركة الطيران الهولندية كي.إل.إم تعاني من مشكلةِ عدد سكانِ موطنها الأصلي فقد كان قليلاً مقارنةً مع عدد سكان مواطن الشركات الأخرى التي تعبر المحيط الأطلسي (الأمريكية والانكليزية والفرنسية والألمانية وغيرها). لذلك طوَّرت كي.إل.إم مفهوماً ناجحاً وهو مفهوم شركة الطيران «المغذيَّة». وهكذا وبتسيير رحلات إلى المدن الصغيرة في ألمانيا وانكلترا سحبت الـ كي.إل.إم المسافرين بعيداً عن شركاتهم الوطنية. في وقتٍ من الأوقات كانت الـ كي.إل.إم تقلُّ من الألمان في رحلاتها عبر الأطلسي أكثر مما تقلُّهُ اللوفتهانزا شركة الطيران الوطنية الألمانية.

لقد اخترع هنري سي.يوين ودانييل إس.كو مفهوم الـ في.سي.آر بْلَسْ ليؤمِّنا قيمة مريحة (إحدى أهم قيم قيادة السيارات). بدلاً من أن تضطر إلى التأقلم مع أنظمة مختلفة ومعقَّدة، كُلُّ ما عليك فعله هو أن تملك رمزاً خاصاً وستقوم الـ في.سي.آر بتسجيله في الوقت المناسب. تقوم شركة (جيمتار ديفيلوبمنت كوربوريشين) اليوم بتوليد أرقام رمزية وبيعها إلى الصحف وعندما تُشرِكُ الـ في.سي.آر التكنولوجيا بشكل مباشر يعود نظام الترميز بالدَّخل.

كان الأخوان رايت أوَّلَ من حلَّق في السماء وذلك لأنهما غيَّرا المفهوم الأساسي. كلُّ الذين عملوا على آلات الطيران علموا أن الأجنحة المقوَّسة تؤمِّن قوَّةً رافعة واستخدموا الآلات التي تعمل بالبنزين لتحريك المراوح. لكن معظم المصمِّمين كانوا يسعون إلى تصميم طائرة ثابتة. لقد جرَّبوا نماذج الطائرات التي تُرمى باليد والتي يجب أن تحافظ على توازنها أثناء طيرانها وهكذا أصبح الثبات

هو هدف التصميم وأخذ المصمِّمون يبذلون جهدهم في هذا الاتجاه. لقد غيرت مساهمة الأخوين رايت هذا الاتجاه إذا أصبحا مهتمِّين بآلات الطيران «الغير ثابتة».

ذلك يعني أنه عاجلاً أو آجلاً سوف ينخفض أحد الجناحين وإذا لم يستطيعا رفعه ستتحطَّمُ الطائرة، وهكذا ركَّزا انتباهيْهما وتجاربهما على إيجاد طريقة لرفع الجناح المنخفض. وجد الأخوان رايت أن ثني الجناحين أو لفَّهُما يمكن أن يزيد الرفع الذي يقوم به أحد الجناحين وأن ينقص رفع الجناح الآخر وطوَّرا طرقاً للتحكم بذلك. لقد أصبحا أوَّل من يطير في السماء. فيما بعد طُوِّرت الطائرات الثابتة. اليوم يجب أن تكون المقالات غير ثابتة وإلا فقدت قدرتها على المناورة.

إن الحضارات العظيمة في مصر واليونان وروما لم تكن قادرةً على قياس الوقتِ بشكلٍ فعَّال. كانت لديهم التكنولوجيا -الساعات المائية وزجاجات الساعة وغيرها- لكنهم كانوا يفتقدون إلى المفهوم. كانوا يحاولون تقسيم اليوم إلى اثنتي عشرة ساعة متساوية وكذلك الليل بشكلٍ منفصل إلى اثنتي عشرة ساعة متساوية أخرى. بما أن ذلك كان يتم في منطقة البحر الأبيض المتوسط فإن طول الليل والنَّهار يختلف عبر السنة (٢١ حزيران هو النهار الأطول و٢١ كانون الأول هو الليل الأطول). ليس من السهل محاولة تقسيم كميات مختلفة إلى مقادير متساوية. في القرن الثالث عشر خرج عالم الرياضيات العربي أبو الحسن بفكرة قياس اليوم من وقت وجود الشمس في منتصف السماء (منتصف النهار) إلى وقتِ وجودها في منتصف السماء في اليوم التالي ثم قُسِّمت هذه الفترة إلى أربعٍ وعشرين ساعة.

لم يدرك اليابانيون أهمية هذا المفهوم الجديد حتى عام ١٨٦٣. إن المفاهيم مهمة جداً لكن إنشاءَها أمرٌ في غاية الصعوبة. عند النظر إلى المفاهيم بعد إنشائها تبدو سهلة وواضحة.

في الدورات التي أقيمها أضع كرةً ثقيلةً من الفولاذ على سطح جهاز الإسقاط المعلَّق وأطلب من المشاركين أن يفكروا بحاجزٍ عملي يمكن وضعه على جهاز الإسقاط لمنع الكرة من التدحرج إلى الأمام. استخدام الأيدي ممنوع والحاجز يجب أن يكون عملياً ومتوافراً في الغرفة.

عادةً ما تأتي ثلاثة اقتراحات:

١ مفهوم الثقل: بعض الحواجز تكون ثقيلة إلى درجة امتصاص طاقة الكرة كالكتب أو الحقيبة أو الأحذية.

٢ مفهوم التثبيت: يجب إلصاق الحاجز بسطح جهاز الإسقاط بحيث يقاوم حركة الكرة. الحاجز هنا يجب أن يكون خفيفاً.

٣ مفهوم المقاومة: شيء لزج أو شريط لاصق مزدوج السطح يمكن استخدامه لزيادة مقاومة التدحرج وتثبيت الكرة.

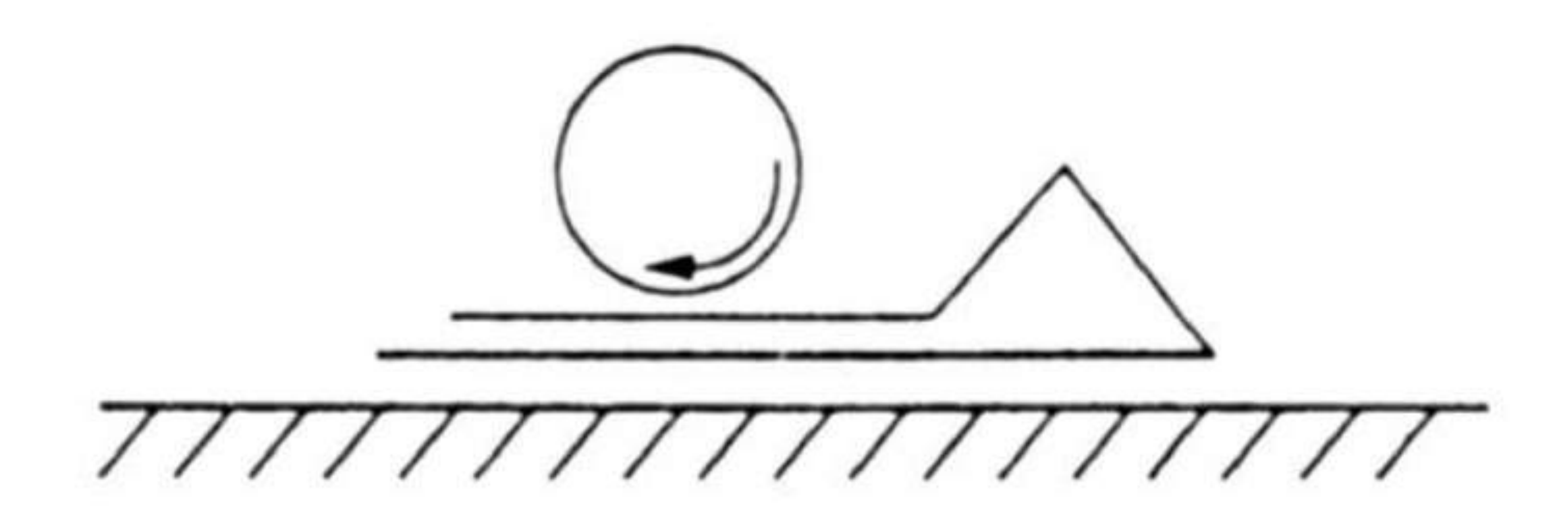
بعد ذلك أريهم مفهوماً مختلفاً للحاجز. وهو عبارة عن قطعة مثنية من الورق كما هو موضَّح في الشكل رقم ٥-١. هذا الحاجز خفيف جداً إلى درجةٍ أنه يطير بنفخةِ هواء ومع ذلك يستطيع تثبيت الكرة. عندما تتدحرج الكرة على الورقة تشكِّل حاجزاً بنفسها كما هو موضح في الشكل. هذا الحاجز ليس بالضرورة أفضل من الحواجز المقترحة. لكي تحكم عليه يجب أن تعرف الصفات والحاجات بالتحديد، ولكنه مفهوم مختلف أن تجعل الكرة توقف نفسها بنفسها.

تشكيل المفاهيم

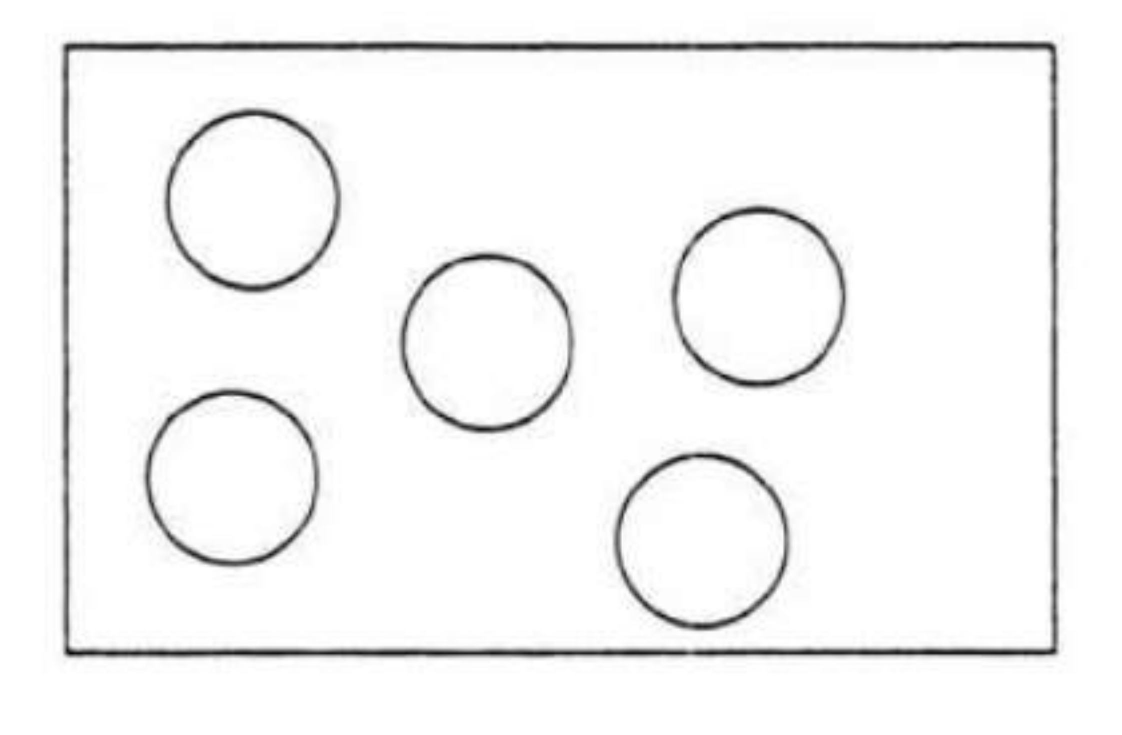
في قسمٍ لاحق سوف أتحدث بالتفصيل عن توليد وتصميم المفاهيم. ما أريد فعله هنا هو اكتشاف العلاقة بين المعلومات والمفاهيم.

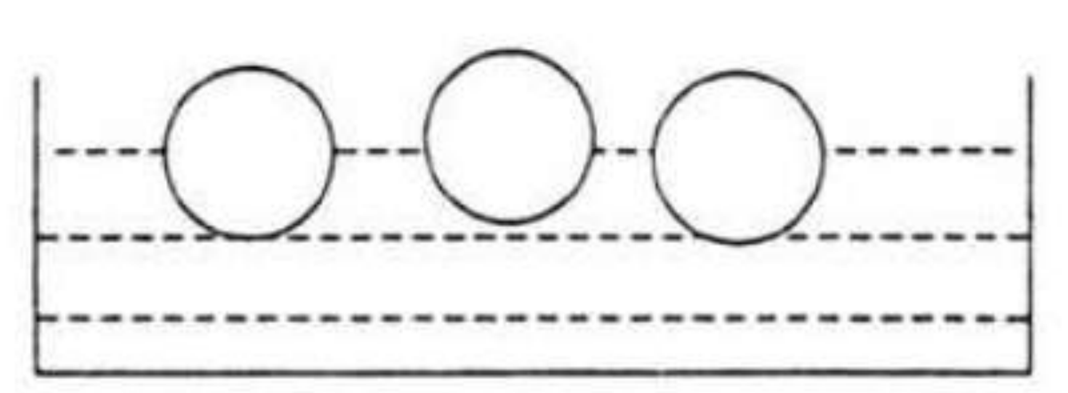
تصوَّر مجموعة من الكرات تسقط بشكل عشوائي على صينية موضوعة على الرمل. الكرات تظلُّ في المكان الذي سقطت فيه كما هو موضَّحٌ في الشكل ٥-٢. الآن تصوَّر أن السطح الذي تسقط عليه الكرات ليس رملاً وإنما هو عبارة عن بُنية مكوَّنة من جسور كما هو موضَّحٌ في الشكل ٥-٣. سوف تستقر الكرات على شكل صفوف متوازية بغض النظر عن المكان الذي سقطت منه.

ينطبق نفس الأمر على الإدراك. بإمكاننا استقبال المعلومات فقط على شكل أنماط مشكَّلة مُسبقاً.



الشكل ٥-١



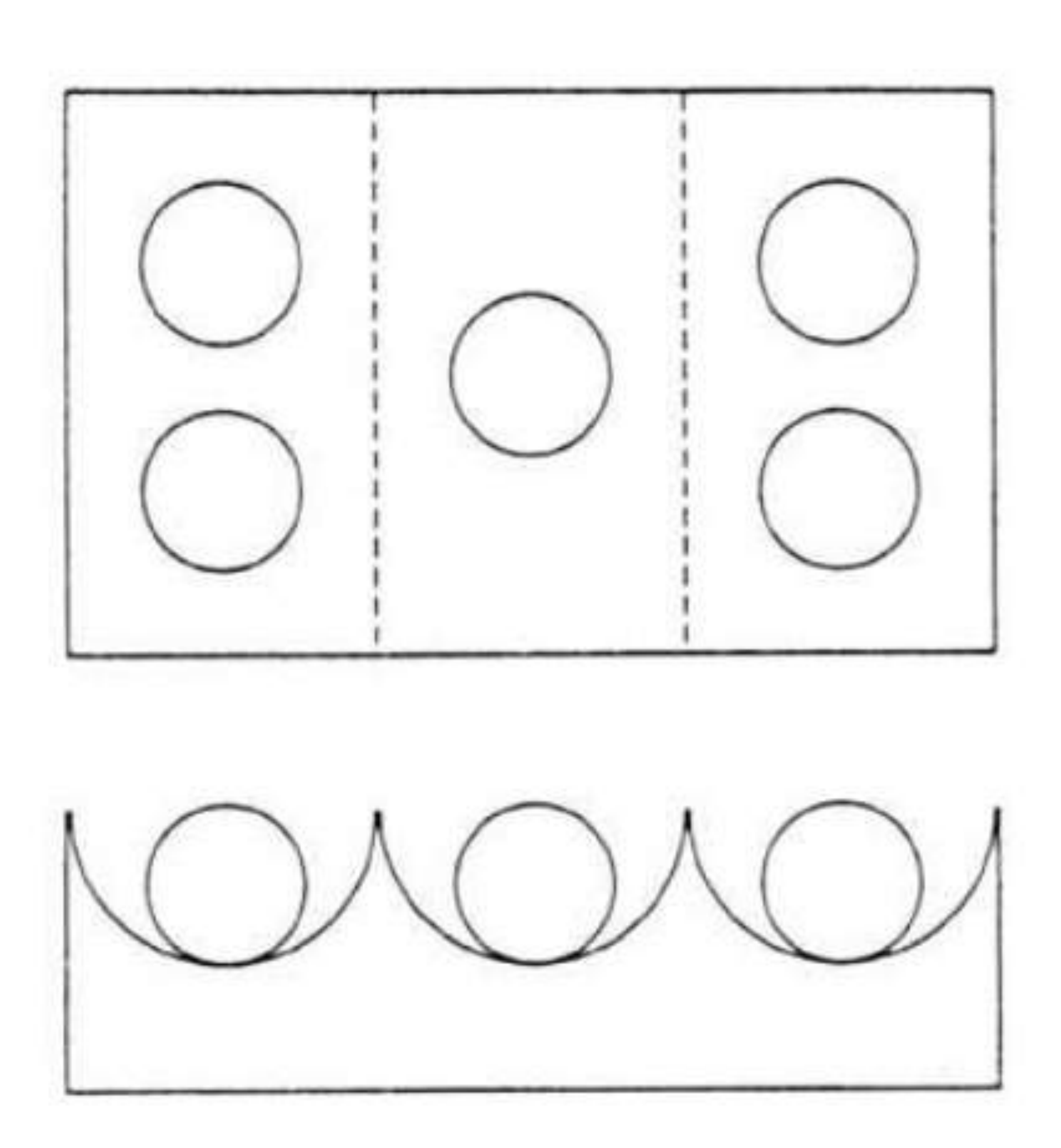


الشكل ٥-٢

إذن من المستبعد أن يؤدِّي تحليل المعلومات إلى تشكيل المفاهيم. من الناحية العملية هذا الأمر ليس صحيحاً بشكل دائم لأنك إذا قرأت في الصحف أن الاتحاد السوفياتي يعاني من نقصٍ في النظارات الطبية ثم قرأت في مكانٍ آخر عن الحاجة المتنامية للفودكا قد تراودك فكرة بيع نظارات إلى الاتحاد السوفياتي والحصول على ثمنها على شكل فودكا.

إن تفحص المعلومات يمكِّننا من تشكيل مفاهيم بسيطة أو من اختيار مفاهيم محدّدة من بين المفاهيم التي نملكها. ولكن من المستبعد جداًّ أن نكوِّن مفاهيم جديدة مالم نبدأ بتشكيلها في عقولنا أوّلاً من خلال التصوُّر أو التأمُّل.

لهذا السبب يُعتبر التركيز على التفكير الإبداعي والمفاهيمي أمراً مهّما جداًّ في التعليم. إن مجرَّد تحليل المعلومات لن يكون كافياً.



الشكل ٥-٣

قد يبدأ المفهوم بأمنية بسيطة. ذات مرَّة كنت أقدِّم دورة لمديرين تنفيذيين في شركة تبيع الملابس والمواد التي يُتبرَّع بها بأثمانٍ بخسة. بدا لي أنَّه إذا توفَّر لدى الشركة مزيدٌ من البضاعة أو طيفٌ أوسع من الخيارات فإنهم سيبيعون أكثر. كيف يمكنك إقناع الناس بتقديمِ مزيدٍ من التبرعات؟.

ثم جاءَ ما أدعوه (بالاستفزاز). إذا لم يكن الناس راغبين في إعطاء المزيد فلماذا لما لا نذهب ونأخذه منهم؟ في حين بدا الأمر وكأنه تسوُّل إلا أن هذا الاستفزاز ولَّدَ مفهوم «خدمة التنظيف». كثيرٌ من الناس تتراكم عندهم الخرداوات لأنهم لا يعرفون كيف يتخلصون منها وحتى لو كانت عندهم الرغبة في التخلص منها فإنهم لا يعرفون أين يذهبون بها.

اقترحت على الشركة أن تحدِّد الأشياء التي تريد إبقاءها بوضع لصاقة حمراء عليها وأن تدعو خدمة التنظيف لإزالة كل الأشياء الأخرى وهكذا تؤمِّن نوعاً من الخدمة للزبون. إن استخدام الاستفزاز بهذا الشكل هو جزءٌ من عملية التفكير الإبداعي التي سنناقشها في قسم لاحق.

إن تعديل أو تطوير المفاهيم الموجودة وإحياء المفاهيم القديمة هو شكلٌ آخر من تكوين المفاهيم الجديدة. في عام ١٩٩١ من المتوقع أن ترتفع مبيعات أندية المحَّلات بمقدار ٢٨٪ أي حوالي ٢٨ بليون دولار.

يدفع الزبائن رسم عضوية مقداره ٢٥ دولاراً يعطيهم دعماً نفسياً عند الشراء من المحلاَّت. ثم هناك حسم عند شراء بضاعة غير معبَّأة مما يقتضي من النادي شراء بضاعة غير معبَّأة لكي يعطي أرخص الأسعار. إن المفهوم قديم لكنَّه يناسب نفسيَّة الركود الاقتصادي. النظرة الجديدة قد تكون فكرة النادي والعضوية. يريد الزبون أن يحصل على قيمةِ الاشتراك لذلك هو يشتري من المحلاَّت وما إن يتحوَّل الأمر إلى عادةٍ لديه حتى تستمر هذه العادة.

أحد الأمثلة الجيدة على أحياء المفاهيم القديمة هو شركة كومودور بزنس ماشينز. كالعديد من الشركات الأخرى وجدت كومودور أن خدمة الصيانة مكلفة جدَّاً لذلك عهدت بهذه الخدمة إلى فرع جديد لشركة فيديرال إكسبرس هو شركة بزنس لوجيستيك سيرفيسز والتي تقوم بجمع الآلات واستبدالها وإصلاحها في نقاط مركزية. إن خدمة رفيق السياح الذي يُعنى بالتذاكر والحجز كانت مفهوماً قويَّاً فيما مضى ولا

تزال كذلك حتى هذه الأيام لكنَّ اختراع الفاكس حدَّ من نموِّها. لذلك كانت هناك حاجة إلى مفاهيم «قديمة» جديدة مثل خدمة بيزنس لوجيستيك. مع مرور الوقت سوف تنقرض خدمة الإصلاح الفيزيائي وسوف تتم الخدمة بالجمع بين التشخيص باستخدام خط الهاتف وتعهديل الأجهزة الموصلة بالمآخذ عن طريق هذا الخط.

قد ننظر إلى بعض الدراسات المتعلِّقة بتجارة التجزئة ونلاحظ أنَّ الأشخاص الذين تتجاوز أعمارهم الستين عاماً لا ينفقون الكثير من المال. ماذا يعني ذلك؟ هل يعني أنَّ علينا أن نتجنَّب بناء محلاَّت للبيع بالتجزئة في المناطق التي يقطنها المسنون؟ هل يعني أن المسنَّين لا يملكون الكثيرَ من المال؟ هل يعني أنهم لا يرغبون بإنفاق المال عليه؟ ربما يكون هناك نقص في البضائع المصمَّمة لجذبِ كبار السن. ربما يملك هؤلاء المال لكنهم يخافون من متطلبات العناية الصحيَّة في المستقبل؛ لذلك قد تكون هناك فرصة لأنواع مختلفة من التأمين. وقد تكون هناك فرصة لأنواع من الرهون القابلة للاستعادة يمكن الاستفادة منها خلال حياة الإنسان. وهكذا نرى كيف أدَّت معلومة بسيطة إلى الخروج بعدة مفاهيم. لكنَّ هذه المفاهيم جاءَت من داخل عقولنا.

تحتوي كتب الأطفال غالباً على لعبة بسيطة يظهر فيها عددٌ من الصيادين وشبكة من الخطوط، على أحد هذه الخطوط توجد سمكة معلَّقة. يُطلب من الطفل أن يحدِّد الصياد الذي اصطاد السمكة. إذا بدأت بالصياد ستكون المهمَّة صعبة جداً لأنك لن تعرف أيَّ خطٍ سيقود إلى السمكة. أما إذا بدأتَ بالصياد ستكون المهمَّة

صعبة جداً لأنك لن تعرف أيَّ خطٍ سيقود إلى السمكة. أما إذا بدأتَ بالسمكة فكلُّ ما عليك فعله هو أن تَتَّبعَ الخطَّ حتى تصل إلى الصياد. أيُّ الطريقين أسهل؟.

ينطبق نفس الأمر على المفاهيم. فهي تبدو واضحة إذا نظرنا إليها بعد تشكيلها وتبدو منطقية جداً ومرتبطة إلى حدٍّ كبير بالمعلومات إلى درجةِ أننا نظنُّ أنه كان بالإمكان الحصول على هذه المفاهيم بسهولة عن طريق تحليل المعلومات.

المفهوم والسياق

ما هي أهمية اللون الأحمر؟

بلغة إشارات المرور هو يعني التوقف.

وبالمفهوم السياسي هو يعني الشيوعية.

وإذا نظرنا إليه كلونٍ فقط فهو أحد الألوان الأساسية وفي سياق النبيذ يدل اللون الأحمر على حمض التنِّيك. الأمر كلُّه يعتمد على السياق.

تتحوَّل المعطيات إلى معلومات عندما توضع في سياقٍ ما أو يُنظرُ إليها من خلالِ سياقٍ ما. قد يكون السياق عبارة عن مجموعة من الظروف أو عبارة عن مفهوم.

في محلاَّت السوبر ماركت الأمريكية يحدث ٨٠٪ من الشراء بسبب اندفاع المشترين نحو بضائع معيَّنة. إذا أردت أن تزيد من طرق الشراء بسبب الاندفاع يمكنك أن تنظر إلى تدفُّق السير ومستويات النظر والأماكن التي يتوقف فيها الناس وفيما إذا كان باستطاعة الزبائن أن يتوجَّهوا مباشرةً إلى الرفوف التي يريدونها ومجموعة من العوامل الأخرى.

إن الأشياء التي تكون غير مهمَّة في سياقٍ ما قد تصبحُ مهمَّةً في سياقٍ آخر.

أحياناً يؤدِّي شذوذٌ ما في المعلومات إلى إثارة الشك وحتى إلى إنشاءِ مفهومٍ جديد. عندها يجب أن ننظر إلى المعلومات من خلال ذلك المفهوم.

النقطة المهمة التي أكرِّرها بشكلٍ دائم هي الحاجة إلى القيام بالتفكير المفاهيمي في عقولنا لا أن ننتظر من المعلومات أن تزوِّدنا بالمفاهيم لأنها لن تفعل ذلك.

6

ما فوق/المنافسة مقابل المنافسة

الهدف من المنافسة هو البقاء.

أما الهدف مما فوق/المنافسة فهو النجاح.

إن المنافسة هي العامل الأساسي في اقتصاديات السوق الحرة. إنها تمنع الاحتكار وتضمن للمستهلكين الحصول على أفضل العروض.

إنها تدفع المنتجين لكي يبذلوا ما بوسعهم لينتجوا بضاعة جيِّدة وإذا لم يفعلوا ذلك فإنهم يعرِّضون أنفسهم لخطر الخروج من السوق بسبب المُنتجِ الذي يوفِّر أسعاراً أرخص أو بضاعةً أفضل.

إن الهدف من المنافسة هو نفع المستهلك بتخفيض الأسعار أو تحسين النوعية. كذلك تفيد المنافسة الاقتصاد بشكلٍ عام لأنها تضمن أفضل استخدامٍ للمصادر وتشجِّع المشاريع الاقتصادية.

يستطيع القادمون بأفكارٍ أفضل أو أسعارٍ أرخص أو نوعيةٍ أجود أن يدخلوا مجال المنافسة مع الآخرين. إذن تؤدي المنافسة إلى الكثير من المنافع.

لكن المنافسة مصمَّمة من أجلِ نفع الاقتصاد بشكل عام ومن أجل المستهلك، ولا ينال المنتج إلا جزءاً من المنفعة إذ إنه يُدفع إلى مزيدٍ من الإنتاج والكفاءة لكن فوائد ذلك لا تنعكس على شكل مزيدٍ من الأرباح وإنما بما يضمن له البقاء فقط.

إذا كان هناك شخصان يشدَّان حبلاً ما من طرفيه فإنَّ بذلَ جهدٍ كبيرٍ على طرفي الحبل لا يعني أنَّ الحبل سوف يتحرك. قد تبذل الشركات جهداً كبيراً في التنافس فيما بينها لكنَّ النتيجة النهائية قد تكون حفاظ كل شركة عن حصتها في السوق.

لكنه يظلُّ صحيحاً القولُ أن التنافس يمكِّن المنتج الأكثر فاعليةً من زيادةِ حصته في السوق على حساب المنتج الأقل فاعلية قد تزداد كمية المبيعات لكنَّ الهوامش والأرباح قد لا تزداد بنفس النسبة.

باختصار، المنافسة تشكِّلُ ضغطاً على المنتجين. يجب أن تكون منافساً لكي تنجو. وكما أن تكاليف اليد العاملة والمخاوف البيئية تشكِّل ضغوطاً على المنتجين كذلك المنافسة تشكِّل ضغطاً عليهم .

إن المنافسة ضرورية للصيانة ولضمان الخط القاعدي للبقاء. بالمقابل تهتم ما فوق/المنافسة بالطريقة التي تتحرك فيها نحو الأعلى بعيداً عن الخط القاعدي. إن الاحتكارات المادية غير قانونية في معظم البلدان لكن احتكارات القيمة ليست كذلك.

إن احتكارات القيمة تهدف إلى منفعة المنتجين والمستهلكين على حدٍّ سواء إن معظم الدول المتقدمة قد ابتعدت عن اقتصاديات المحافظة على البقاء واتجهت إلى اقتصاديات القيمة. إن اقتصاديات القيمة تعني أنَّ باستطاعة المستهلكين أن يختاروا القيمة التي تهمُّهم.

أنت لا تحتاج إلى شريط فيديو لتحافظ على بقائك. أنت تختار شريطاً معيَّناً لأنه يمثِّل القيمة التي تريدها. بإمكانك أن تختار إنفاق ألف دولار على ساعة الرولكس لأنها تعني قسمة مهمَّةً بالنسبة لك. من وجهة نظر الحفاظ على البقاء باستطاعتك الحصول على ساعة من نوع تايمكس لا تقلُّ عنها قدرةً على ضبط الوقت.

في اقتصاديات القيمة اليوم تُعتبر ما فوق /المنافسة واحتكارات القيمة من الأمور المهمة جدّاً في الاقتصاد. بدون احتكارات القيمة ستصبح الاقتصاديات كلُّها اقتصاديات بضائع ولن يكون هناك مكانٌ لإنفاق الأموال ولن تكون هناك فائدة من كسبها. هذا ما حدث بالضبط في اقتصاد الاتحاد السوفياتي فالناس كانوا يملكون المال ولكن لم يكن هناك مكانٌ لإنفاقه إلا على السلع الرخيصة. إن اقتصاديات القيمة تهتم بصنع الفرص لإنفاق المال بالشكل الذي تريده.

إذن إنَّ اقتصاديات القيمة وما فوق المنافسة واحتكارات القيمة جيِّدة للاقتصاد وللمستهلكين وللمنتجين، وذلك بعكس المنافسة التي تفيد الاقتصاد والمستهلكين بشكلٍ أساسي.

أنت بحاجةٍ إلى المنافسة التقليدية وإلاّ فإن فوائد اقتصاديات القيمة سوف تختفي بسرعة، ولكن عندما تكون المنافسة التقليدية في مكانها لا تعود كافية لوحدها فنحن بحاجةٍ أيضاً إلى ما فوق المنافسة لكي تنجح اقتصاديات القيمة.

في إحدى زياراتي لليابان خُضتُ نقاشاً مطوَّلاً مع ماسارو إيبوكا المؤسس الحقيقي لشركة سوني (آكيوموريتا جاءَ فيما بعد). بدأ إيبكو بصناعة المسجِّلات مباشرةً بعد الحرب.

من الصعب أن نكون متأكِّدين من القصة الحقيقية لمنشأ مسجلة (وكمان) التي تصنعها سوني لأنَّ النظر إلى الأمر بعد وقوعه يغيِّر الكثير من القصص لكنني أتوقع أن الفكرة كانت بسيطةً جداًّ. ربما كان هناك اقتراح بجعل المسجِّلة أصغر حجماً - ربما بحجم كتاب. في الحقيقة أشك كثيراً في أن مفهوم (الوكمان) كما هي الآن كان موجوداً من قبل. ببساطة هناك ميلٌ طبيعي عند اليابانيين لجعل الأمور أصغر حجماً. إنهم يعيشون في دولةٍ مزدحمة (يبلغ عدد سكانها ١٠٠ مليون نسمة ومساحتها تعادل مساحة مونتانا) وغالباً ما يقطنون شققاً صغيرةً جداًّ.

كل شيءٍ يجب تصغيره. إضافة إلى ذلك يحب اليابانيون جعل الأشياء دقيقة ومتقنة الصنع - تماماً كوجبة الطعام اليابانية. لذلك كان هناك ميل إلى صنع آلات تسجيل أصغر كما هو الحال بالنسبة لمعظم المنتجات. كان ذلك كُلَّ ما في الأمر.

فجأة بدا واضحاً أنَّ آلة التسجيل الصغيرة قد أصبحت صغيرة إلى درجةٍ أنَّ حملها أصبح أمراً ممكناً. على أيَّةِ حال لم تكن تلك قيمة واضحة في اليابان. لماذا يجب على أيِّ إنسان أن يرغب في حملة آلة تسجيل والتجوُّل بها؟ لكنَّ آلة التسجيل المحمولة قفزت إلى صفة الآلة ذات «القيم المتكاملة» القوية في الولايات المتحدة.

إن الجيل الذي نشأ على مشاهدة التلفزيون ثلاثين ساعة كُلَّ يوم كان بحاجة إلى تحريض مستمر. إن عادات التحريض الداخلي «كالتفكير» لم تُطوَّر أبداً. بدون تحريض خارجي يصبح الدماغ غير فعّال. لذلك كانت آلة التسجيل المحمولة الوسيلة المثالية لتأمين التحريض في أيِّ مكانٍ ذهبتَ إليه.

بهذه الطريقة حقَّقت آلة الوكمان التي صنعتها سوني نجاحاً هائلاً. لقد كان الاسم بحدِّ ذاته نجاحاً مميّزاً، على الرغم من أنك إذا تفحَّصت الاسم بشكل دقيق لن تجد فيه ما يدلُّ على الموسيقى أو على وظيفة الآلة. إن المساهمة الحقيقية لسوني لم تكن في اختراع الوكمان والذي تمَّ في اعتقادي بشكلٍ غير مقصود وإنَّما في إدراك احتمال نجاحه ومتابعة النجاح.

إن سوني لم تجلس وتحتفل بنجاحها بل بدأتْ بإنتاجِ تصميمٍ تلو التصميم. واليوم مازالت سوني رائدةً في هذا المجال وهي تحقق دخلاً من الوكمان يتجاوز ١٥٠ مليون دولار سنوياً. هناك أكثر من مئة منافس يوفِّرون تصاميم مشابهة من الوكمان لكن سوني لا تزال الشركة القائدة.

إن الطريقة التي تعاملت بها سوني مع نجاحها هي درسٌ حقيقي. إن العديد من الشركات الغربية حقَّقت نجاحاً مبدئياً لكنها لم تعرف كيف تحافظ عليه. إن الشركات الغربية كانت ستقطف ثمرة النجاح لولا المنافسون الذي يقفزون إلى الساحة ويكسرون احتكار القيمة.

لهذا السبب خاب أمل الكثير من الشركات في الاختراع لأنهم كانوا ينفقون كثيراً على الاختراعات ثم يأتي المنافسون الذين يتبنّون مبدأ «وأنا أيضاً» فيقلّدون ويجنون الأرباح هذا ما يحدث في الحقيقة إذا جلست في المؤخّرة لكنَّ سوني لم تفعل ذلك عندما اخترعت الوكمان بل انطلقت إلى إنتاج تصاميم من الجيل الثاني والثالث على الرغم من أن التصاميم الأولى مازالت تعطي أرباحاً.

لقد حقّقت سوني ما فوق/المنافسة فيما يتعلق بالوكمان وذلك بالجمعِ بين المفهوم الأوّلي (مهما كانت الطريقة التي خرج بها هذا المفهوم) والمتابعة الدقيقة بعد ذلك. لقد اخترعت سوني سباقها الخاص بها هو الأساس في مبدأ ما فوق المنافسة.

احتكارات القيمة

هناك العديد من الطرق التقليدية التي كانت احتكارات القيمة تُحقَّق بها في البداية. بعضها ما يزال مهّماً كما كان في السابق والبعض الآخر أصبح أقل أهميَّة.

التفرُّد المادي:

هناك لوحة موناليزا واحدة، ولوحة (آيريسز) واحدة لفان كوخ. هناك ثلاثة أشياء مهمّة عند بناء فندقٍ ما: الموقع والموقع والموقع. هناك مواقع رئيسية وعندما تمتلك موقعاً رئيسياً تكون قد حصلت على احتكار القيمة. لأن المواقع الرئيسية قد تتغيّرُ قيمتها، على سبيل المثال، إن العديد من الفنادق الكبيرة القديمة التي بُنيت بجوار محطات للقطار، لم تعد تشكِّلُ مواقع رئيسية اليوم.

لديَّ جـزيرة خاصـة في البنـدقيـة. هناك بندقيـة واحـدة في العـالم وهـي أجـمل مـدينة فـي العـالم علـى الإطلاق. الجـزيرة هـي الجـزيرة الخـاصـة الوحـيدة الواقـعة على الطريق المائي بين المطار والمدينة. ذلك يعني أنـه يمكن من خـلال هذه الجـزيرة الوصـول إلى كل أنواع المدِّ. هذا موقع متفرِّد.

إن الأعمال التي تعتمد على الفن واقتناء الأشياء القديمة إنما تُبنى على التفرُّد المادي. تميل قيمة الأعمال الفنية إلى التذبذب لأنَّ أسعارها ترتفع إلى حدٍّ مبالغٍ فيه أحياناً ثم تنهار لكي تبدأ الدورة من جديد وذلك في مصلحة الوسطاء الذين لا يمكنهم البقاء في سوقٍ جامدة.

التفرُّد التكنولوجي:

معظم الناس يعرفون قصة الست مئة مليون دولار التي حصلت عليها بولارويد من كوداك لتسوية الخلاف بينهما حول براءة اختراع الأفلام الفورية.

إن براءات الاختـراع مثـال واضحٌ على احـتكار القـيمـة. إن تركيـز المحاكم الأمريكية انحاز مؤخراً لصالح حاملي براءت الاختراع.

في وقتٍ مـا كـان الانطبـاع السـائد أن حـاملي براءات الاخـتـراع هم انتهازيُّون يعيقون التنافس الحر. ولكن مع نمو اقتصاديات دول الشرق الأقصى ازداد إدراك أهميـة الملكيـة الفكرية وأنَّه لا بُدَّ من حمـايتهـا. لذلك مـورس ضـغط نـاجح على سنغـافـورة لكي تقـاوم صناعـة نسخ أشرطة الفيديو التي نشطت هناك.

إن الصناعة الدوائية (التي يبلغ رأسمالها ٥٧ بليون دولار في الولايات المتحدة) هي أكثر الصناعات التي تستفيد من حماية الاختراع والتفرُّد التكنولوجي. قد يكلف إنتاج دواءٍ جديد ٢٣١ مليون دولار. تنفق الصناعة الدوائية ١٦,٨٪ من عوائد مبيعاتها على الأبحاث بما يعادل ٨,٢ بليون دولار أي ضعف ما تساويه صناعة الأفلام الأمريكية.

إن من مصلحة الجميع تطوير أدوية جديدة لذلك من المناسب تماماً أن يكافأ هذا الاستثمار الضخم في الأبحاث.

إن الدول التي لا تعطي براءة اختراع للأدوية (كإيطاليا مثلاً) لا تطوِّر أدوية جديدة أبداً. يبلغ عمر براءة اختراع الدواء حوالي سبعة عشرة عاماً. تنفق وكالة الأدوية والأغذية الأمريكية السنوات العشرة الأولى في التجارب والاختبارات.

إن ذلك يترك للشركة سبع سنوات لتعوِّض عن استثمارها ولتدفع لأبحاث المستقبل. حتى ضمن هذه الفترة القصيرة تحقق الكثير من شركات الأدوية أرباحاً هائلة.

على سبيل المثال حقَّقت أدوية معالجة القرحة نجاحاً كبيراً. ربما تصل مبيعات (ميفاكور) الدواء الذي أنتجته شركة ميرك لتخفيض الكولسترول حوالي ١,٥ بليون دولار. إن دواء (بروسكار) الذي أنتجته شركة ميرك لعلاج البروستات قد يحقق أرباحاً كبيرة وينطبق نفس الأمر على دواء (كوغنكس) الذي تنتجه شركة ورنرلامبرت.

إن نتائج ما فوق/المنافسة من خلال التكنولوجا تصبح أقلَّ تأكيداً خارج نطاق الأدوية. في أحد الأعوام عندما ذهبتُ لأعطي محاضرة في المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس صدف أن حضرتُ محاضرة ألقاها كولبي تشاندلر الذي كان المدير التنفيذي لشركة كوداك. إن شركة كوداك بطيئة في مجال التكنولوجيا ومع ذلك قال كولبي: إن التكنولوجيا تتحول بسرعة إلى بضاعةٍ رائجة. إن التطوُّر العلمي الهائل سيجعل التكنولوجيا في متناول الجميع.

أتذكر أنني كنت أتحدث إلى أعضاء قسم الأبحاث في شركة كيميائية كبيرة وأناقش معهم الأبحاث المستقبلية.

قالوا: من الممكن إنتاج مواد أفضل وألياف أفضل لكن الأسواق التي تستوعب المواد التخصصية وذات النوعية الممتازة قليلة جداً. لماذا ننفق الملايين على الأبحاث إذا كانت السوق محدودة؟.

تحدث هذه الظاهرة إلى حدٍّ ما مع صانعي الرقاقات الدقيقة من الأمريكيين. فبدلاً من أن يتنافسوا مع صانعي الرقاقات الأقوياء من اليابانيين انسحب الأمريكيون من صناعة الرقاقات الاستهلاكية وركَّزوا على التصميمات والتطبيقات الخاصة. إن ذلك يحميهم من الخسارة لكنه يمنعهم من دخول الأسواق الواسعة التي تستخدم الرقاقات. باستطاعتك أن تحمي نفسك من الخسارة لكنك بذلك ستنقص بالتدريج من أسواقك.

يمكن هنا تطبيق درس الوكمان الذي صنعته سوني. لقد كانت هناك عملية تصغير ولكن لم يتم القيام بأيِّ اختراقٍ تكنولوجي. لقد استمدَّ الوكمان قيمته من خلال تطبيق مفهوم معين. سوف يصبح

تطبيق المفاهيم أكثر قيمةً بكثير من التكنولوجيا الصرفة. لذلك هناك حاجة للتعامل مع تطوير المفاهيم بنفس الجدّية التي نتعامل بها مع التطوير التكنولوجي.

لهذا السبب سوف أقترح في فصلٍ لاحق تأسيس أقسام للبحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم. الدرس الثاني الذي نتعلَّمه من جهاز الوكمان الذي أنتجته سوني هو التسويق والمتابعة. لا يكفي أن تخترع مصيدة فئران ممتازة ثم تجلس وتنتظر الناس لكي يأتوا إلى بيتك.

تميُّز الاسم:

هناك صناعة كاملة تقوم على الأفلام وأشرطة الفيديو المتعلّقة بقصص آغاثا كريستي. تعتمد صناعة المصمِّمين على أشخاصٍ يتمتعون بذوقٍ عصري جيِّد وبراعة في التسويق ومستهلكين توَّاقين إلى الشخصيات اللامعة. حيثما وجدت منتجات شركات ريبوك ولاكرويكس وغوشي وغالفن كلاين تجد أشخاصاً وأسماء. إن الكتب التي يؤلِّفها مؤلفون مشهورون والأفلام التي يمثِّل فيها النجوم تقع كلُّها في مجال تفرُّدِ الأشخاص الذي يتصف به ما فوق/ المنافسة.

إن هوليود وصناعة الموسيقى هي أمثلة خاصة على ما فوق /المنافسة الأمريكية. إن السوق الأمريكية الضخمة قد ابتكرت نجوماً تُباع منتجاتهم في كل أنحاء العالم.

تشكل المبيعات في أنحاء العالم ٤٢٪ من مبيعات ستوديو هوليود. هناك طلب عالمي على النجوم الأمريكيين مثل ميشيل جاكسون ومادونا.

في حين أن اليابانيين يسيطرون على نهاية صناعة الترفيه المتعلقة بالنظر والمشاهدة فإن الأمريكيين يسيطرون على النهاية المتعلقة بالأقراص المدمجة أو المُدخلات.

إنَّ اليابانيين يعرفون ذلك ولهذا اشترت شركة سوني شركة كولومبيا واشترت شركة ماتسوشيتا شركة إم. سي. أي لكي تستطيع الوصول إلى كل الحقوق المتعلِّقة بالأقراص المُدْمجة. يوجد الآن ثلاثة استوديوهات أمريكية فقط بيد الأمريكيين. ولكن بغض النظر عمَّن يدير هذه الاستوديوهات فإن تميُّز الاسم هو شكلٌ قويٌ جداًَ من أشكال ما فوق /المنافسة لأنَّ من الصعب انتزاعه من الآخرين.

السيطرة:

أحياناً تصل الشركة إلى وضع تحقق فيه الكثير من السيطرة بحيث يمنحها هذا الوضع بحدٍّ ذاته صفة ما فوق /المنافسة. ينطبق هذا الأمر على شركة بوينغ التي تسيطر على صناعة الطائرات. إن نجاح التصميمات الجيّدة مثل بوينغ ٧٤٧ أعطى الشركة هذا الوضع. إن دفاتر الطلبات مليئة لعدةِ سنوات إلى الأمام. هناك منافسة متزايدة من شركة إيرباص لكنَّ هذه الشركة مازال أمامها الكثير من شركة بوينغ . قد تنشأ منافسة قوية من شركات الاتحاد السوفياتي السابق المدعومة بالتقنية الألمانية واليابانية المتقدمة. إن الروس متقدِّمون في مجال صناعة الطائرات.

تعتبر شركة إيرلوفت من أكثر شركات الطيران إزدحاماً في العالم كما أن طائرات الجيش الروسي متطوِّرة جداًَ.

لا تزال شركة آي.بي.إم مسيطرة في صناعة الكمبيوتر وإن كانت تراجعت قليلاً. يوجد اليوم منافسون أقوياء مثل شركات آمدال وفوجيستي وهيتاشي. إضافة إلى ذلك فإنَّ كلفة مبيعات شركة آي.بي.إم أكثر من كلفة مبيعات الكثير من الشركات الأصغر. إن معظم تكنولوجيا الكمبيوتر تباع الآن بأسعار استهلاكية. ما تزال آي.بي.إم متخلفة قليلاً في مجال المفاهيم المتعلقة بالمواصلات والشبكات. إن وجود الشركة في وضع السيطرة هو أساس جيِّد لما فوق/ المنافسة ولكن يجب استخدامه. في الحقيقة دائماً ما يكون وضع السيطرة أكثر هشاشةً مما قد يبدو عليه. أخشى أن تكون بوينغ مصابة بالغرور حيال وضعها المسيطر في سوق الطيران.

كمثال آخر، ما تزال شركة أي تي آندتي نحنل وضعاً مسيطراً مع أنها لم تعد قويَّةً كما كانت. إن إنتاج بطاقات الدفع والتخفيضات على المكالمات البعيدة هو مثال جيِّد على القيمة المتكاملة. في الحقيقة قبل سبع سنوات كنت أعطي دورة في شركة بل كندا في تورنتو وقد ذكرت أن شركات التلفون في وضعٍ مثالي لدخول الخدمات المالية.

كلفة الدخول:

إن رقائق السي.إم.أو.إس تحتاج إلى طاقة أقل مما تحتاج إليه الرقائق العادية لكنها تحتاج إلى استثمار الكثير من رأس المال. ولأنها تستخدم طاقة أقل فإنها مفيدة في الكمبيوتر المحمول والذي غالباً ما يُصنع في اليابان.

عندما تكون كلفة الدخول عالية وتحتاج إلى ضخٍّ مستمر لأموال التطوير فإنَّ ذلك يشكِّل حمايةً من القادمين الجدد. يجب أن تكون هناك سيولة مالية لكي تُغطَّى نفقات التطوير.

يُعتبر هذا الأمر صعباً في الولايات المتحدة بشكلٍ خاص حيث إنَّ تقارير تحليل سوق الأسهم الربع سنوية تعطي أفقاً للاستثمار أضيق بقصير مما هو في اليابان.

ما أن يتمَّ تأسيس أمرٍ ما حتى تصبح كلفة تغييره عالية. على سبيل المثال لقد صُمِّمت لوحة مفاتيح الكتابة لجعل الطباعة أكثر بطأً حتى لا تقفز المفاتيح الميكانيكية التي كانت موجودة في الآلات الكاتبة الأولى. إنَّ استمرار هذا النوع من ترتيب المفاتيح جعل الناس يعتادون عليها مما جعل المنتجين ينتجون هذا النوع من لوحات المفاتيح. اليوم باستطاعتنا أن ننتج لوحات أكثر كفاءَةً لكن كلفة تقديمها للمستهلك ستكون عالية جدّاً.

أحياناً ينطبق هذا الأمر عندما نسعى إلى دفع الناس إلى تغيير عاداتهم في الأكل. لم ينجح أحدٌ حتى الآن في بيع الآيس كريم للفرنسيين. مع أن أنواع الطعام الأخرى مقبولة تماماً في فرنسا.

الماركة التجارية:

إن أكثر الطرق تقليديَّةً في الحصولِ على نوعٍ من احتكار القيمة هو تحقيق ذلك من خلال الماركة التجارية. إنَّ ماك دونالد يبلي بلاء حسناً على الرغم من وجود الكثير من المنافسين. وما يزال كيتشب هنز هو المفضَّل. إن الألفة وتوفُّر البضاعة والاستقلالية والماركة التجارية تصبح

عوامل مهمَّة عندما تتشابه القيم الأخرى. دائماً تُهَّدد الماركات التجارية بالتسميات الخاصة التي يضعها تجار التجزئة وبالطريقة التي يقوم فيها هؤلاء التجار في العديد من الدول باستغلال هامش الربح إلى أبعد الحدود وبإصرارهم على القيام بالدعاية يجدون صعوبةً متزايدة في عرض اختلافاتٍ حقيقية في القيمة بين المنتجات المتنافسة. قد تكون القيمة الأساسية للدعاية المعتمدة على الماركة التجارية دائرية. يقوم التجار بعرضِ البضاعة لأنهم يشعرون أن الزبائن سوف يطلبونها؛ ولأنَّ البضاعة معروضة يشتريها المستهلكون وذلك بدوره يبرِّر شراءَها من قبل التجار.

على الرغم من أنَّ الماركات التجارية هي طريقة مفيدة لتحقيق ما فوق /المنافسة وعلى الرغم من أنَّ الحاجة إليها في المستقبل قد تصبح أكثر إلحاحاً لكنني أشكُّ في أنَّها ستظلُّ على نفس الدرجةِ من الأهمية لأن النوعية تتحسَّنُ في كلِّ مكان ولأنَّ المستهلكين يصبحون أكثر وعياً بالقيمة الحقيقية. إن مدرسة هارفارد للأعمال مثالٌ جيِّدٌ على دائرية الماركة التجارية. هناك الكثير من مدرسة هارفارد للأعمال ويعزِّزون سمعتها. ذلك يعني أن قيمة التسجيل فيها تزداد وبالتالي مزيدٌ من الناس يتقدَّمون للتسجيل فيها. إضافة إلى ذلك يعطي المدرسة مجالاً واسعاً للاختيار يمكِّنها من أخذ الأفضل فقط مما يعزِّز سمعتها ويضمن لها الحفاظ على قيمةِ منتجاتها. إنَّ طرق التدريس الحقيقية في المدرسة لا علاقة لها بهذه السمعة يشبه الأمر تماماً القنطرة التي يمشي تحتها أشخاصٌ في غاية الذكاء. إذا عبر أشخاصٌ أذكياء هذه القنطرة ليس غريباً أن يخرجَ من تحتها أشخاصٌ أذكياء.

التخصُّص:

في الوقت الذي تعاني فيه تجارة التجزئة من التوسع الزائد وفي الوقت الذي تُغلقُ فيه معظم الشركات مزيداً من المحلاَّت يخطِّط واين بادو فينوس مدير شركة إيدي بوير لفتح المزيد من المحلاَّت. إن السِّر يكمن في أنه يركِّز على الملابس الخفيفة التي يميل الناس إلى شرائها لأنها أقلُّ تأثُّراً بتبدُّلات الموضة وبالتالي تُلبس لفترةٍ أطول كما أنه يركِّز على الأزواج الذين يبلغون الأربعينات من أعمارهم.

إن التركيز على منتجات معيَّنة والتخصُّص كان دائماً طريقة لتحقيق ما فوق المنافسة. إنَّ ذلك يعطي الشركة بدايةً جيِّدة على الأقل. حتى لو دخل الآخرون في نفس المجال ستظل هناك ميِّزة أوَّلية بشرط أن تحافظ الإدارة على النوعية.

إن سلسلة محلاَّت ماركس آندسبنسر الناجحة جداً في المملكة المتحدة كانت معروفة في البداية ببيع الملابس الداخلية التي تناسب متوسطي الدخل. ثم ثبَّتت موقعها في مجال بيع الملابس الجيِّدة ذات الأسعار المتوسطة واستخدمت هذه القاعدة للدخول في مجال بيع الطعام الذي يحمل اسمها. اليوم تحقق محلات ماركس آندسبنسر نجاحاً كبيراً وهي تجني أرباحاً من الطعام أكثر مما تجنيه من الملابس.

كما هو الحال دائماً هناك الميِّزة الأوَّلية ثم تأتي أهمية المتابعة. من الممكن أن تختصَّ بقطاعٍ محدَّدٍ من السوق ولكن ستصادفك مشكلة المنتجات التخصصيَّة جداً وهي أن السوق قد يكون صغيراً جداً. إن

المحافظة على وضعٍ مسيطرٍ في سوقٍ صغيرٍ جداً قد لا يكون أمراً جيِّداً بما فيه الكفاية. إذا كبر السوق أو بدا مربحاً فإنَّ الآخرين سوف يفكرون حتماً بدخوله.

الحماية أو الإضافة:

لقد ذكرتُ بعض أنواع الطرق التقليدية للحصول على احتكار القيمة. بعضها أشكالٌ من الحماية مثل براءات الاختراع وكلفة الدخول والبعض الآخر يعتمد على التفرُّد الذي لا يمكن مهاجمته كاحتلال موقع جغرافي متميِّز أو كون الشخص مميَّزاً، والبقيَّة تعتمد على شكلٍ من أشكال (الإضافة). الماركة التجارية على سبيل المثال هي طريقة تقليدية من طرق الإضافة. كان ذلك في الماضي يشكل قيمةً حقيقية من حيث نوعية المنتج أو الاستمرار في نفس درجة الجودة. اليوم أصبحت الماركة التجارية شكلاً أضعف من أشكال الإضافة.

إن عوامل الإضافة الحقيقية سوف تأتي من الانتباه إلى القيم المتكاملة. إن شركة دومينو للبيتزا قائمة بشكل مباشر على هذا المفهوم. الناس الذين يرغبون بأكل البيتزا قد لا يشعرون برغبةٍ في الخروج من المنزل للحصول على واحدة لذلك تقوم شركة دومينو بجلبها إلى بيوتهم. قريباً سوف تبدأ شركة بيتزا هَتْ وغيرها من المنافسين بتطبيق الخدمة المنزلية إذا لم يكونوا قد بدأوا بذلك فعلاً.

شركة بيرير هي مثال آخر على القيم المتكاملة. تقدم شركة بيرير مفهوم الماء (المصمَّم) وتبقي التوتر عالياً لتحافظ على موقعها القيادي في السوق. إن وعي الناس بأهمية الصحة يزداد يوماً بعد يوم وقد حذَّر

الرئيس كارتر من شرب أكثر من كأسين من المارتيني على الغداء. إذن ما الذي سيشربه أصحاب المستويات الاجتماعية الراقية؟ إن البيرة ليست راقية جداً والكولا يشربها المراهقون والماء رخيص جداً وأحياناً لا يكون مذاقه مستساغاً. إذن المستهلكون بحاجة إلى طريقة مكلفة لشرب الماء وشركة بيرير لبَّتْ هذه الحاجة وهكذا أصبح الماء مقبولاً اجتماعياً وعلامةً على المستوى الاجتماعي الرفيع. كما ذكرت سابقاً يجب أن نميِّز هنا المفهوم الأوَّلي والمتابعة الناجحة أيضاً.

إن كلاً من شركتي كيدكويزن وسنوبي تشويز هي محاولة للاستفادة من القيمة المتكاملة للقلق من الطعام السريع والرغبة في التغذية الجيدة. ما توفِّره هاتان الشركتان هو طعام مغذٍّ وصحي وجذابٌ للأطفال في الوقت ذاته.

تغذي شركة سي.آر.إيغز أوف بنسلفانيا دجاجاتها بحمية خاصة مكوَّنة من الرز وألفا ألفا وفيتامين E وحشائش البحر. تدعي الشركة أن التجارب أثبتت أنَّ مجموعة من الناس كانوا على حمية فقيرة بالكولسترول والشحوم أكلوا دزينة من هذا البيض الخاص خلال أسبوع وظلَّت مستويات الكولسترول عندهم مساوية لمستويات الكولسترول عند أولئك الذين كانوا على نفس الحمية ولكن لم يأكلوا البيض. هذه القيم المتكاملة الخاصة رفعت مبيعات البيض بنسبة ٦٠٪.

تعاني شركة جنرال موتورز من صعوبات جمَّة بسبب شركة تويوتا التي تنافسها في مجالي التكاليف والهندسة. مع الوقت ستتمكن شركة جنرال موتورز من اللحاق بتويوتا ولكن في ذلك الحين ستكون حصَّتُها

في السوق قد تناقصت. ربما يجب على جنرال موتورز أن تهتم أكثر بموضوع القيم المتكاملة. ربما يجب عليها أن تدخل في مجال مواقف السيارات كما اقترحت على شركة فورد في بريطانيا ربما يجب على شركة جنرال موتورز بما تملكه من رأسمالٍ ضخم أن تؤمِّن سعر شراءٍ مخفَّض بعد كل عامٍ من استخدامها. يمكن أن تباع هذه السيارات بعد ذلك كسيارات مستعملة. يمكن أن تباع السيارات التي لم تقطع مسافات طويلة (أقل من ٣٠٠٠ ميل) إلى تجار السيارات ليعيدوا بيعها بربحٍ جيِّد. يبدو أنَّ الذين يشترون هذه السيارات المستعملة أغنى وأكبر سنّاً من الذين يشترون سيارات جديدة. إذن هناك سوق للسيارات القديمة التي لم تقطع مسافات طويلة.

قد يحتجُّ بعضهم بأن هذا سيؤثر سلباً على بيع السيارات الجديدة. ربما يحدث ذلك وربما لا يحدث. إنَّ أسوأ الأسباب للامتناع عن القيام بفعلٍ ما هو الخوف من أن يؤدي هذا الفعل إلى إنزال الضرر بالعمل الحالي (انظر ما الذي حدث لصناعة الساعات السويسرية في فصلٍ قادم) كما قلت سابقاً، السيارة ليست كتلة هندسية فقط. أحد القيم المتكاملة في السيارة هو قابليتها للبيع بسعرٍ جيِّد وبسرعة.

إذا تمكَّنت جنرال موتورز من توفير سعر مضمون لإعادة شراء سياراتها المستعملة فإن ذلك سيشجِّع على شراء سياراتها. سيكون من الصعب على تويوتا أن تنافسها في هذا المجال. إن الملايين التي تُنفقُ على الأبحاث التكنولوجية لن تطوِّر هذا النوع من المفاهيم. ولكن هنا يجب أن نعثر على ما فوق/ المنافسة، في المفاهيم الجديدة.

مصدر ما فوق/ المنافسة

إن ما فوق/المنافسة تتجاوز إدارة شؤون المنزل. إن إدارة شؤون الشركة بشكلٍ صحيح (التحكم بالنفقات، النوعية الجيدة) هو أمرٌ أساسي لكنه على الخط القاعدي فقط. إن المنافسة التقليدية جزءٌ من إدارة المنزل لذلك هي تهتم بالمحافظة على الخط القاعدي. النوعية والأسعار يجب أن تكون صحيحة. في الحقيقة يوجد تداخل بسيط بين تميُّز المنتج وما فوق/ المنافسة لكنَّ هذا التداخل ليس كبيراً. إنَّ ما فوق/ المنافسة لا تهتمُّ كثيراً بالتغييرات التي تُميِّز المنتج لكنها تهتمُّ بتفرُّد القيمة التي يقدمها هذا المنتج.

إذن عندما نفرِّق بين إدارة شؤون المنزل وما فوق/ المنافسة ونريد أن نركِّز على ما فوق/ المنافسة كيف يمكننا تحقيق ذلك . إنَّ بعض الطرق التقليدية لتحقيق احتكارات القيمة ما تزال محتفظة بأهميتها وقد ذكرنا ذلك في بداية هذا القسم ويمكن تطوير بعض هذه الطرق وتلميعها. ولكن ماذا عن المصادر الأخرى وخصوصاً تلك التي تحقق مفهوم الإضافة الذي تتميَّزُ به ما فوق/ المنافسة؟.

هناك ثلاثة مصادر كبيرة:

١ القيم المتكاملة: لقد ركَّزت في عدة نقاط في هذا القسم والأقسام التي سبقته على الأهمية المتزايدة للقيم المتكاملة كقيمٍ منفصلة عن قيمة المُنتَج. سوف أتحدث بمزيدٍ من التفصيل عن موضوع القيم المتكاملة في قسمٍ لاحق.

٢ الإبداع الجاد: تعتمد ما فوق / المنافسة بشكل مباشر على

المفاهيم والأفكار. على كلٍّ حال بالرغم من المعلومات الكثيرة والخبرة والقدرة على اتخاذ القرار تظلُّ لدينا حاجة ماسَّة إلى الأفكار الجديدة. هذه الأفكار لا يمكن إبداعها بواسطة تحليل المعلومات ومعالجتها عن طريق الكمبيوتر وإنما يأتي من خلال الإبداع الإنساني. يجب أن نتجاوز النظرة إلى الإبداع على أنه نوع من الجنون وأن نركِّز على الإبداع الجاد وكيف يمكن استخدامه. لا يكفي أن تأمل من الأشخاص المبدعين في وكالة الإعلان التي تديرها أن يزوِّدوك بالأفكار التي تحتاج إليها. هذا النوع من الاتكالية ليس فاعلاً على الإطلاق. سوف أتحدَّث عن الإبداع الجاد في قسم لاحق.

٣ البحث والتطوير في مجال المفاهيم: يُنفق أصحابُ الشركات ملايين وبلايين الدولارات على البحث والتطوير في مجال التقنيات. إنهم يعرفون أنَّ عليهم القيام بذلك ليحافظوا على وجودهم.

في المستقبل سوف تتعلَّم المؤسسات الحكيمة أنها بحاجةٍ إلى أن تتعامل مع تطوير المفاهيم بنفس الجديَّة التي تتعامل مع تطوير التقنيات في الوقت الحاضر. في الحقيقة إن التكنولوجيا تتحوَّل إلى سلعةٍ في حين أن الأرباح وما فوق/ المنافسة سوف يأتيان من تطبيق المفاهيم.

إذن الرسالة التي أريد إيصالها هو أنَّ التفكير الإبداعي والمفاهيمي سوف يصبح أكثر أهميَّةً. كل شركة ناجحة سوف تكون لديها استراتيجية مكوَّنة من ثلاثة أقسام:

١ حافظ على إدارة شؤون المنزل بشكل صحيح.

٢ طوِّر المفاهيم من أجل ما فوق/ المنافسة.

٣ تابع الأمور بشكل فعَّال.

أريد أن أنهي هذا القسم بالتركيز على الحاجة إلى المتابعة الفعَّالة. إنَّ أفضل مفهوم في العالم ليس له قيمة محددة (بالوقت طبعاً) ما لم تكن هناك متابعة فعَّالة.

7

كلمات ومصائد وأخطار

غالباً ما ننسى أن الكلمات التي نستخدمها لتسهيل عملية التواصل قد تتحوَّل إلى مصائد خطيرة تجبرنا على النظر إلى العالم بطريقة معيَّنة. نستطيع أن نرى الأشياء التي أُعددنا لرؤيتها فقط. عندما نصادف شيئاً جديداً تماماً نتمهل قليلاً لنعرف ماذا قد يكون ونحقِّقُ ذلك عادةً بتحليله إلى أجزاء مألوفة بالنسبة لنا. ولكن إذا صادفنا شيئاً يبدو لنا لأوَّلِ وهلة مشابهاً لشيءٍ نعرفه قد ننظر إلى الشيء الجديد وكأنه الشيء الذي نعرفه ونفشل تماماً في رؤية الاختلاف بينهما.

دعوني أعطيكم مثالاً من الواقع على خطورة هذا التعوُّد على الكلمات. قبل عشرين عاماً كنت أوَّل من قام بتعليم التفكير في المدارس. اليوم أصبحت طريقة الكورت أكثر الطرق انتشاراً في العالم وذلك لتعليم التفكير بشكلٍ مباشر كمادة دراسية.

في بعض الدول أصبح تعليم التفكير إلزامياً في كل مدرسة وقد شارك في هذه العملية ملايين الطلاب.

قرأ بروفسور في الفلسفة من جامعة كاراكاس في فنزويلا ويدعى لويس آلبيرتو ماكادو كتابي (آلية العقل) الذي نُشر في فنزويلا. وقد حرَّض الكتاب تفكيره وديناميكيته التي يتميَّز بها. عندما دخل مجال السياسة ربح حزبه الانتخابات وسُئل عن الوزارة التي يريد استلامها فطلب وزارة جديدة تماماً. وزارة لتنمية الذكاء. فيما بعد في اجتماع نادي روما في سالزبرغ سأل إن كان أحداً يعرفني. أخبره الناشر روبرت ماكسويل أنه يعرفني ورتَّب لقاء بيني وبين الدكتور ماكادو. أخبرني أنَّ لديه وزارة جديدة لكنه لا يعرف تماماً ما هي الخطوة القادمة. أخبرته عن برنامج الكورت فأخذه إلى فنزويلا وترجمه إلى الإسبانية ودعاني إلى هناك حيث درَّبت أساتذة محليين (وبعدها أساتذة في مؤسسات عامة وتقنية). أقام الفنزويليون فيما بعد دوراتهم الخاصة لهم وفي خلال أربع سنوات درَّبوا ١٥٠ ألف أستاذ. وقد أُقِرَّ قانونٌ يقضي بجعل تعليم التفكير إلزامياً في كل المدارس. اعتمدت ثمانية برامج من البرامج الأربعة عشر التي أشرفت عليها وزارة الذكاء على عملي. فيما بعد كان هناك مشروع هارفارد الذي لم يُقلِع إلا بعد أن غيَّرت الانتخابات الفنزويلية الحكومة. في مشروع هارفارد دُرِّب ٩٠٠ طالب مقارنة ب ١,٥ مليون طالب دُرِّبوا في مشروع الكورت. أذكر ذلك فقط لأن الانطباع في الولايات المتحدة مختلف نوعاً ما.

لقد كان مشروع الفنزويليين الدافع وراء الاهتمام الحالي بتدريس التفكير في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية.

لقد أصبحت هذه الحملة بمثابة الجوقة التي انضمَّ إليها الناشرون وغيرهم دون أن يفهموا ماهيَّتها تماماً.

لقد خرَّب هذه الحملة الاستخدام غير المناسب لعبارة «التفكير الناقد». عندما بدأت حملة تدريس التفكير افترض الفلاسفة القدماء أن التفكير يعني التفكير الناقد لأنَّ هذه كانت هي النظرة التقليدية إلى التفكير (اعتماداً على التقليد اليوناني الذي ذكرته قبل قليل). يقوم التفكير الناقد على البحث عن الحقيقة وسؤال الطلاب أن يكتشفوا الأخطاء في المواضيع المطروحة عليهم.

هذا النوع من تفكير المحامين ليس له قيمة كبيرة ويجب أن لا يحتل أكثر من ٢٠٪ من مساحة تفكيرنا. لقد تمَّ إهمال الجانب الهام من التفكير وهو التفكير الإبداعي والمنتج والمولِّد والبَّناء، مع أن هذا التفكير المنتج هو المهم من أجل بناء القوة الاقتصادية للأمَّة. كل من يشتغل في مجال الأعمال يعرف أنَّ عليه أن ينتج. إنَّ مجرَّد الوصف والانتقاد غير كافٍ أبداً. لا يمكنك أن تزرع حديقةً باستخدام مقصَّات جزِّ الأعشاب فقط.

إنَّ تجنُّبَ الخطأ في التفكير غير كافٍ. يمكنك أن تتجنَّب كل الأخطاء في القيادة بإبقاء سيارتك في الكاراج.

وهكذا سيطر على هذه الحملة عنوان «التفكير الناقد» في بعض الأحيان كان الأساتذة يخجلون من القول بأنهم يدرِّسوا «التفكير» يجب أن تكون هناك صفةٌ ما والصفة التقليدية كانت «الناقد».

إن للتفكير الناقد معنى خاصاً ودقيقاً . لقد جاءت كلمة ناقد من الكلمة اليونانية «كريتيكو» والتي تعني «المحاكمة». إذن التفكير الناقد يعني تفكير المحاكمة. إنَّ هذا النوع من التفكير مهم جداً ولكن عليك أن تنتج شيئاً ما. إن أولئك الذين يدَّعون أنَّ التفكير الناقد يغطِّي كُلَّ جوانب التفكير يدمرون القيمة الحقيقية للعالم وهم يتركون تفكير المحكمة بدون عنوانه المناسب.

إن الخطر الأكبر في حملة التفكير الناقد الحالية هو أنَّ المدافعين عنه يدَّعون أنَّه يغطِّي كل أنواع التفكير ثمَّ ينتهي بهم الأمر إلى تدريس التفكير الناقد التقليدي فقط. وهكذا أُهمل الجانب المنتج من التفكير بشكلٍ كامل.

بهذه الطريقة يشكِّلُ الاستخدام غير المناسب لكلمة ناقد ضرراً كبيراً على مستقبل التعليم الأمريكي.

المنافسة

أنا متأكِّد من أنَّ دعاة المنافسة سوف يصرُّون على أنَّ ما فوق المنافسة هو جزءٌ من المنافسة التقليدية وأنَّ هذا ما كانوا ينادون به طوال الوقت. سوف أوافق على أنه كانت هناك عدَّة أمثلة على ما فوق/ المنافسة وأن الطريقة التي يمارس بها بعضُ الناس المنافسة قريبة جداً من ما فوق/ المنافسة. لكنني أعتقد أيضاً أنَّه من المهم جداً أن نفرِّق بين المنافسة وما فوق/ المنافسة وإلاَّ لن نستطيع أن نعطي ما فوق / المنافسة الاهتمام الذي تستحقُّهُ وعندها سوف نردِّد العبارات التالية:

«إنها فعلاً جزءٌ من المنافسة...»

«لقد كنَّا ندعو للمنافسة منذ سنوات....»

«لذلك يجب أن لا نفعل أيَّ شيء حيالها».

هناك قصة معروفة يكثر تكرارها عن الولدين اللذين كانا يمشيان في حديقةٍ وطنية وصادفا دبّاً أوشك أن يهاجمهما. أحد الولدين بدأ بالركض أما الولد الآخر فجلس بهدوءٍ على الأرض وبدأ يرتدي حذاء الركض؟. نظر الولد الأول إليه مندهشاً: «هل تعتقد أنَّ باستطاعتك أن تسبقَ الدبَّ؟» أجابه الولد الجالس على الأرض «لا. لكنني لا أعتقد أنني بحاجةٍ إلى أن أسبقه. كلُّ ما أحتاجُ إليه هو أن أسبقك».

غالباً ما تُذكَرُ هذه القصة كمثالٍ على مفهوم المنافسة. إن سلوك الولد الذي سيرتدي حذاء الركض مرتبط بشكلٍ كامل بسلوك صاحبه. يكفي أن يسبق الولد الآخر. هذه هي بالضبط حدود المنافسة التقليدية: إنها مصمَّمة غالباً لهزيمة الآخرين سواءً بالسعر أو بالنوعية.

هذا الكلام منطقي إلى حدٍّ ما. إذا لم تهزم المنافس سوف يأكلك الدبُّ أو بعبارةٍ أخرى سوف تخرج من العمل.

هل يعني ذلك أنني أفضِّلُ المنافسة التقليدية كغيري. المنافسة ضرورية للبقاء وهي كما ذكرتُ سابقاً جزءٌ من عملية إدارة شؤون المنزل أو جزءٌ من الصيانة أو من المحافظة على الخط القاعدي. المنافسة ضرورية للبقاء أما ما فوق / المنافسة فهي ضرورية للنجاح. لذلك يجب أن نفرِّق بينهما.

هناك اختبار بسيط جداً للتفريق بين المنافسة وما فوق/ المنافسة هل يمكن أن تكون هناك منافسة إذا لم يكن هناك متنافسين؟ الجواب يجب أن يكون لا لأن المنافسة تعتمد على المقارنة مع الآخرين هل يمكن هناك متنافسين؟ الجواب نعم لأنك تحاول أن تعطي قيمةً أفضل. أنت تحاول أن تتجاوز القيمة التي كُنْتَ تقدِّمها من قبل. إنَّ البحث عن قيمةٍ أفضل هو ما يحرِّكُ ما فوق/ المنافسة.

أنت تسعى هنا إلى التفوُّقِ على نفسك.

الجامعون والمفرقون

يُبنى العلم على الجامعين والمفرِّقين. الجامعون يبحثون عن الأشياء التي تبدو مختلفة كثيراً ويبيِّنون كيف أنَّ هناك أشياء معيَّنة مُشتركة فيما بينها. على سبيل المثال، إنَّ العديد من الأمراض المختلفة ظاهرياً قد تكون أمثلة على مشكلات في المناعة الذاتية.

أما المفرِّقون فهم يبحثون عن أشياء تبدو متشابهة كثيراً وغالباً ما تجمع مع بعضها ويبيِّنون أنها مختلفة أكثر مما هو مُفترض. على سبيل المثال، أحد أنواع آلام الحلق تسببه الجراثيم وهو يُشفى بالمضادات الحيوية لكنَّ نوعاً آخر تسببه الفيروسات وهنا لا تفيد المضادات الحيوية.

يعمل الجامعون على النظر إلى أشياء مختلفة ظاهرياً والبحث عن عاملٍ يوحِّدُ بينها. إن الجامع لن يحقق شيئاً إذا ادَّعى أن المنافسة وما فوق/ المنافسة هما شيءٌ واحد لأنهما يبدوان كذلك. المفرق هو الذي يلعب دوراً هنا.

المفـرِّق ينظر هنا إلى هذين المفهـومين ويجـد أن التـشـابه الظاهر يخفي فرقاً أساسياً. إنني أحاول أن أظهر الفرق في هذا الكتاب وآمل أن يتمكن القراء من التفريق بين المفهومين بأنفسهم.

تماماً مثل...

اعتماداً على خبرة ثلاثة وعشرين عاماً في مجال التفكير الإبداعي أستطيع أن أقول بلا تردُّد: إن جملة واحدة قتلت الكثير من الأفكار الجيدة أكثر من أيِّ استجابة أخرى. هذه الجملة القاتلة هي «تماماً مثل...»

أحياناً تأتي بفكرة في مجموعة من الناس ويخبرك الآخرون أن هذه الفكرة سخيفة أو أنها لن تنجح أو أنها غير قانونية أو مكلفة جداً. إنَّ أيّاً من هذه الملاحظات لا يشكِّل رفضاً فاعلاً للفكرة لأنَّ بإمكانك أن تستمر في مناقشة الفكرة وتبيِّن للآخرين كيف يمكن أن تنجح ولماذا هي غير قانونية وكيف يمكن القيام بها بطريقةٍ أرخص. عندها يمكنك تركيز الانتباه على الفكرة مرَّة أخرى.

ولكن إذا قال أحد الموجودين في المجموعة:

«إنها فكرة ممتازة ولكنها تشبه تماماً ما نقول به الآن (أو ما اعتدنا على القيام به)».

إن ملاحظة كهذه هي قتل فوري ونهائي للفكرة. إن الشخص الذي يبدي هذه الملاحظة يعترف بقيمة الفكرة لكنه يقول: إن الفكرة لا تستحق مزيداً من الاهتمام أو المناقشة لأنها موضع التنفيذ حالياً، ولا يوجد فيها ما هو جديد. لقد تعلَّم معظم الناس أنَّ هذه أفضل طريقة للتخلص من فكرةٍ ما.

لقد شاهدت عدة أفكار تمَّ القضاء عليها بملاحظة «تشبه تماماً». عادةً عندما يتم تفحُّص الفكرة بشكل جيِّد يتبيَّن أن التشابه محدود جداً وأن الفكرة جديدة. إذا تحدثنا بشكلٍ عام يمكن أن نقول: إن الكثير من الأفكار يشبه أفكاراً أخرى. الحصان مثلاً يشبه الطائرة في أنهما طريقتان للانتقال من النقطة أ إلى النقطة ب. هل يعني ذلك أن نستغني عن الطائرات لأن لدينا أحصنة؟ الجواب هو أننا نقوم بذلك أحياناً. لقد تخلَّى البريطانيون عن فكرة التلغراف اللاسلكي لأنَّ لديهم طريقة لإرسال الإشارات بواسطة الأعلام!

القيم المتكاملة

أنا متأكد أن معظم العاميلن في مجال التسويق سوف يدَّعون بسرعة أنَّ مفهوم القيم المتكاملة هو ذاته مفهوم تميُّز المنتج وأنهم كانوا يقومون بذلك طوال الوقت. إنني أوافق تماماً على أنه كانت هناك عدة أمثلة على القيم المتكاملة، بعضها تمَّ بشكلٍ مقصود والآخر بشكل عرضي. كما أنني متأكد أنَّ بعض العاملين في التسويق يفكرون بهذه الطريقة. لكنني متأكدٌ بنفس الدرجة أننا بحاجةٍ إلى أن نفرِّق بشكل مقصود القيم المتكاملة عن التسويق العادي وقيم المنتج.

إن التعريف الدقيق للتسويق هو: أنه أخذ البضائع أو الخدمات إلى السوق. حيث هناك خيار السوق والسعر والعرض والموقع وطرق التواصل وكثيرٌ غيرها.

«هذا هو المنتج؟ والآن كيف سنسوِّقه؟» إن هذا التعريف محدود جداً وسيحتفظ معظم المسوِّقين بحقِّهم في القول أنَّ المنتجات ليتمَّ بيعها بنجاح. ولكن إذا وسَّعنا تعريف التسويق ليشمل أيَّ عمل تقوم به الشركة من أجل الخروج بقيمة قابلةٍ للبيع، سيصبح التعريف واسعاً إلى درجةٍ أنَّه سينطبق على تعريفِ أيٍّ عملٍ من الأعمال. عندها سوف لن تبقى لدينا كلمة لتعريف «التسويق». وقد ندعوه «ترويج السلع» لكنَّ هذه العبارة ضيِّقة جداً وهي تتعامل فقط مع أشياء مثل وضع البضاعة على الرفوف.

بإيجاد القيم المتكاملة نحن نسعى إلى جعل المنتج جزءاً مكمِّلاً لأنظمة معقَّدة من قيم المشتري. إنَّ القيم لا تعتمد على المنتج أو على المستهلك وإنما تعتمد على العلاقة بين المستهلك والمنتج وما هو أكثر أهميةً، العالم المحيط بهما. شكَّلتْ سندات العلاوة كمكافأة للموظفين الذين يبذلون جهداً متميزاً في العمل. إن إعطاء المال كعلاوة لم يكن فعّالاً جداً في الماضي لأنَّ الناس أصبحوا يتوقعونه ويستاءون إذا تمَّ حرمانهم منه، لذلك كانت العلاوة تزداد باستمرار. لقد كانت سندات العلاوة قطعاً من الورق لها قيمة فقط إذا استخدمت في عدد محدود من المحلاَّت وليس لها أيُّ ميِّزةٍ ضريبية أو أيُّ قيمةٍ في تخفيض الأسعار. سرعان ما أصبحت هذه السندات ناجحة جداً. من وجهة نظر الموظفين يمكن لهذه السندات أن تعطى وأن تسحب مرَّاتٍ ومرَّات وهي دائماً تعامل كعلاوة.

ولكن لماذا يفضِّلُ العمَّال الحصول على هذه القطع من الورق ذات الاستعمال المحدود بدلاً من المال الذي يمكن أن يستخدم في أيِّ مكان؟ الجواب هو أن المال العادي سرعان ما يُنفق مع الرتب أو الأجور. دائماً هناك أشياء تحتاج إلى شراء: سجادة، أحذية للأطفال، إطارات جديدة

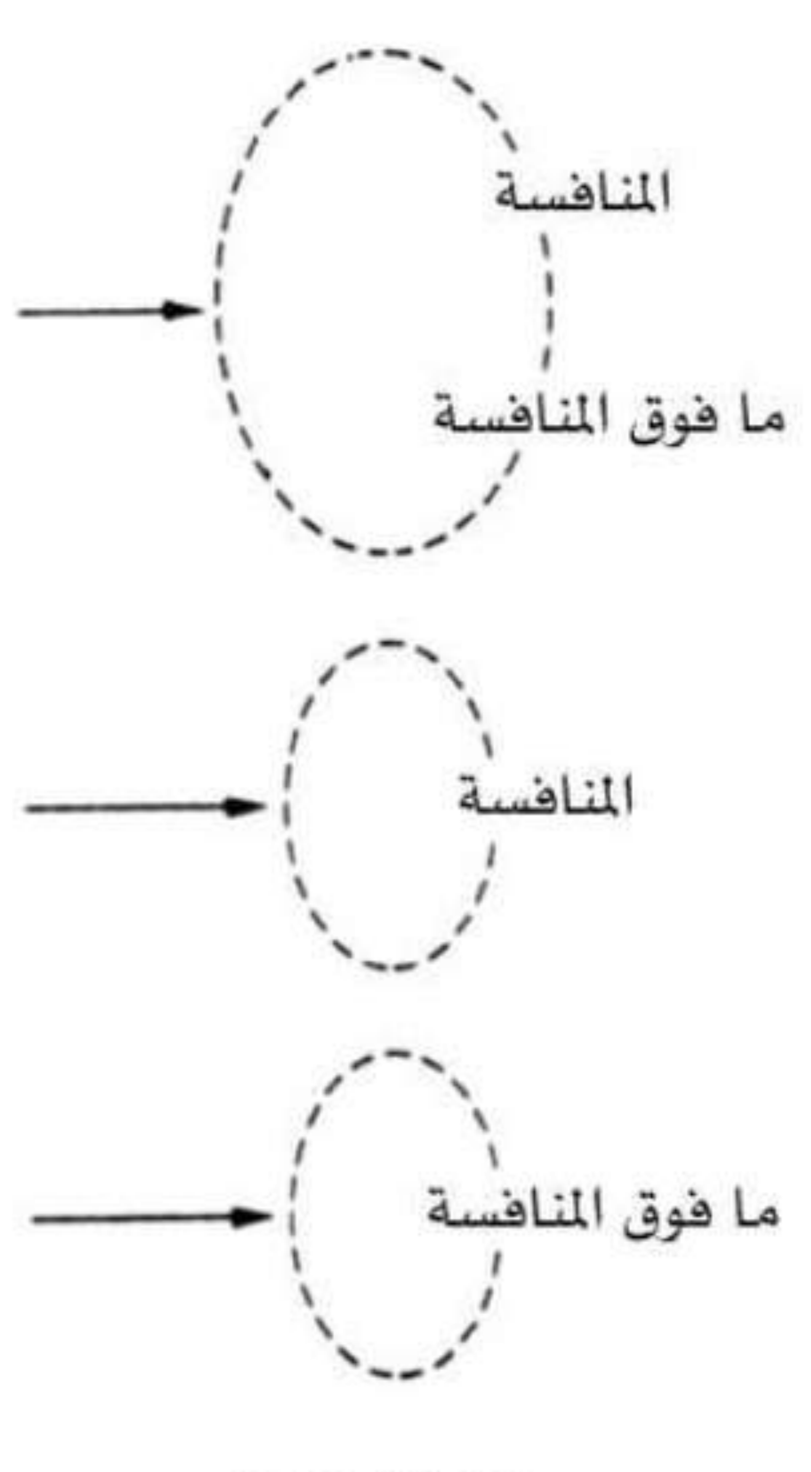
للطائرات وهكذا. لكن سندات العلاوة يمكن استخدامها في المحلاَّت التي تبيع أشياء لتحقيق الرفاهية الشخصية لذلك تستطيع أن تنفق المال على نفسك فقط دون أن تشعر بالذنب ودون أن تجادل أحداً. في الحقيقة إن العديد من الأشخاص الذين يريدون مؤسسات للبيع قد توصَّلوا إلى نفس الاستنتاج. إن إعطاء المال للتشجيع على الشراء قد يكون أقل فاعلية من إعطاء وصولات لشراء أدوات رفاهية لا يمكن للإنسان أن يشتريها بغير هذه الطريقة.

فوائد التركيز

إن أولئك الذين يشعرون أنهم يفكِّرون بطريقة ما فوق/ المنافسة والقيم المتكاملة عليهم أن يرحِّبوا بتعريف هذه المفاهيم الجديدة لأن هذا التعريف سوف يعزِّز ويثبِّتُ تفكيرهم الخاص. هناك فائدة من استخدام كلمة جديدة أو مفهومٍ جديدٍ لأنَّ ذلك يمكِّننا من التركيز بشكلٍ أكثر مباشرةً على المواضيع المهمَّة.

إن هذا الأمر موضَّح في الشكل ٧-١ إذا ألحينا على أن ما فوق/ المنافسة هي جزء من المنافسة وحسب، عندها يمكننا فقط أن نركِّز على المنافسة وجوانبها المختلفة التي ليس لها علاقة بما فوق المنافسة وجوانبها المختلفة التي ليس لها علاقة بما فوق/ المنافسة. إذا استطعنا أن نطوِّر مفهوماً جديداً نستطيع أن نركز عليه بشكلٍ مباشر.

إن الذين لا يفهمون الفرق بين المنافسة وما فوق/ المنافسة سوف يستمرُّون في الادعاء بأن المنافسة مفهوم كاف لكنهم لم يكسبوا شيئاً من وراء ذلك.



الشكل ٧-١

8

المراحل الثلاثة للعمل

هناك ثلاثة مراحل للعمل على الرغم من أنَّ بإمكاننا أن نسمِّيها الأطوار الثلاثة أو التقنيات الثلاثة في العمل. كلٌّ من هذه المراحل يغطِّي نمطاً من التفكير والعمل وطريقة النظر يجب تطبيقه. هذه المراحل بشكلٍ مبَّسطٍ هي كما يلي:

١ قيم المُنتج.

٢ القيم التنافسية.

٣ القيم المتكاملة.

لنستعرض هذه المراحل بشيءٍ من التفصيل.

مرحلة الإنتاج

من المهمِّ أن تنتج منتجاً أو أن توفِّر خدمةً ما. إن القيمة الضمنية للمنتج أو الخدمة كافية. إنَّ الفرق بين امتلاك المنتج أو عدم امتلاكه هو أساسٌ كافٍ للعمل. في وقتٍ مبكرٍ من تاريخ العمل كان يكفي إنتاج سيارة أو توفير خدمات بنكية أو تأمينية.

طالما هذه الأعمال تؤدَّى بشكل جيِّد كانَ هناك سوق لها. كان السوق ينمو أيضاً لذلك كان هناك مجال للداخلين الجدد إلى السوق.

كان التفكير منصبَّاً على إنتاج المنتج. كان التفكير متجهاً إلى السعر ولكن ليس بالمفهوم التنافسي. كان الهدف من السعر المنخفض زيادة حجم سوق المنتج. لقد أراد هنري فورد بموديله المشهور (تي) أن يوفِّر سيارة متينة لملايين الناس. عندما أسس فورد خطوط التجميع لأوَّل مرَّة أصبح تحسين الإنتاج أمراً ممكناً، ليس لتوفير النفقات وإنما لزيادة حجم وسرعة الإنتاج. كان السوق كبيراً إلى درجة أنه كان قادراً على امتصاص كل ما يتمُّ إنتاجه دُفعت الشركات الأصغر إلى الخروج من العمل أو إلى الانضمام إلى بعضها ليس بسبب ضغط التنافس وإنما بسبب الحاجة إلى تكوين كتلة حرجة تضمن سيولة مالية كبيرة كافية للمحافظة على استمرار العمل.

إن مرحلة الإنتاج لم تبدأ في وقتٍ محدَّد لكنها تحدث مرَّاتٍ ومرَّات كلما كان هناك منتج أو خدمة جديدة كلياً أو كلَّما فُتحت أسواقٌ جديدة.

مع الوقت سوف تؤمِّنُ روسيا وأوربا الشرقية وحتى الصين هذه الأسواق الجديدة. إن الحاجة إلى السيارات في ألمانيا الشرقية كانت شديدة إلى درجةِ أنَّ سيارة تاربانت السيئة بيعت بكميات كبيرة.

مرحلة المنافسة

مع الوقت أصبح العمل أكثر استقراراً وربحيَّةً. وبدأت الشركات القائمة بالتوسع وانجذب القادمون الجدد إلى ما رأوه أسواقاً مربحة. إن الجوع البسيط إلى البضائع أصبح أكثر أو أقل إشباعاً. ما تزال هناك حاجة إلى البضائع لكنَّ المسألة الآن أصبحت مسألة توفير نوعية أفضل وتحفيز الناس لشراء المنتجات.

وهكذا بدأت تقنية التنافس. كان هناك عدَّة خيارات للشراء. لماذا تختارُ شيئاً معيَّناً وتترك شيئاً آخر؟ لم تعد القيمُ قيمَ المنتج البسيطة بل أصبحت قيماً تنافسيةً خاضعة للمقارنة: هذه السيارة أرخص من تلك أو أسرع من تلك أو مساحتها الداخلية أوسع من سيارةٍ أخرى.

كان الإنتاج ما يزال مهماً لكنه أصبح يهدف الآن إلى قيمٍ تنافسية هل يمكن صنع المنتج بسعرٍ أقل من سعر المنافس أو على الأقل هل يمكن صنعه بسعرٍ مماثل؟ سرعان ما استقرت المنافسة التقليدية على التنافس في السعر أو النوعية أو تميُّز المنتج. كان هناك المنتجون الذين ينتجون بتكاليف قليلة (شيفروليه) ويبيعون بكمياتٍ كبيرة إلى أسواق واسعة. كان السعر مع النوعية مقبولة هو الهدف.

منتجون آخرون (كاديلاك) هدفوا إى إنتاج نوعية ممتازة بيعها إلى شراةٍ يستطيعون دفع أثمان نوعية ممتازة. لم يكن تميُّز المنتج عاملاً مهمَّاً لكنَّ هذا العامل أبرزت أهميته بقوَّة بفضل صناعة الإعلان التي كانت مهمتها أن تبيِّن لماذا هذا الصنف مختلفٌ عن الأصناف المنافسة.

مع الوقت أصبح تميُّز المنتج أكثر أهميَّةً. على سبيل المثال، تمكَّنت صناعة السيارات اليابانية أن تدخل إلى الولايات المتحدة عندما أبلغ بائعو السيارات الأمريكية مزوِّديهم أنهم لا يحبون السيارات الصغيرة التي توفِّر الوقود. بعد ارتفاع أسعار الوقود عام ١٩٧٣ تمكَّن اليابانيون من تزويد السوق بالسيارات الصغيرة التي توفِّر الوقود والتي تردَّد الصانعون الأمريكيون في إنتاجها.

أدرك اليابانيون أيضاً أن السعر والنوعية ليستا متعاكسين تماماً كما يفترض بعض المسوقين. لقد وفَّر اليابانيون سيارات منخفضة السعر وبنوعية جيّدة فيها الكثير من الميِّزات التي تخلى عنها المصنِّعون الأمريكيون لكي يخفِّضوا السعر.

في مرحلة المنافسة كانت القيم تُحدَّد بما يقوم به المنافسون الآخرون. إن الانتقال من الطور الأول إلى الطور الثاني هو ببساطة الانتقال من سوقٍ فارغ إلى سوقٍ مزدحم.

مرحلة القيم المتكاملة

معظم الشركات هي في مرحلة المنافسة بعضها لم يصل بعد إلى مرحلة المنافسة ومازال يعتقد أنه يعمل في المرحلة الأولى التي تهتم بقيمة المنتج. القليل من الشركات انتقلت بشكلٍ واعٍ إلى المرحلة التالية وهي مرحلة القيم المتكاملة. لقد حدثت أمثلة قوية عن القيم المتكاملة في الماضي كما تحدث أمثلة عن ذلك في الحاضر. لكن ذلك حدث بالصدفة وليس من خلال جهد استراتيجي متعمَّد.

أحد الأمثلة التقليدية على القيم المتكاملة هو شركة (كَلَبْ ميديتيرانيه) الفرنسية الناجحة جدّاً. إن الفرنسيين لا يحبون السفر خارج بلادهم، لأنهم لا يتكلمون لغات أجنبية ولأنهم يعتقدون (محقِّين) أن لا أحد في العالم يبزُّهم في فن الطبخ.

إنّ مفهوم شركة كلب ميديتيرانيه يعتمد على التكامل بين هذين المفهومين: يستطيع الفرنسيون أن يسافروا إلى الخارج ويستطيعون أن يأخذوا معهم قطعة من فرنسا. يستطيع الفرنسي أن يسافر إلى الخارج لكنه سيتحدث الفرنسية وسيتمتّع بالطبخ الفرنسي.

إن القيم المتكاملة ليست قيم مُنْتَجٍ بسيطة فقط أو قيماً تنافسية إنها قيم تكامل قيم المستهلك المعقَّدة. وهي لا تعني أيضاً سؤال المستهلك عمّا يريده. إن المستهلك قد لا يعرف ما يريد حتى يصبح متوفِّراً بين يديه.

إن تأمين القيم المتكاملة قد يعطي ميِّزة تنافسية لكن ليست هذه غايته الأساسية. إن غاية التفكير الأساسية هنا هو تحقيق ما فوق المنافسة من خلال ابتكار احتكار القيمة. إن القيم المتكاملة لا تؤدي دائماً إلى ما فوق المنافسة، لكن ما فوق المنافسة تعتمد دائماً على احتكارات القيمة. إن إحضار البيتزا إلى المنازل الذي تقوم به شركة دومينوز للبيتزا قد يظل مثالاً على ما فوق المنافسة لفترةٍ من الزمن لكنه سوف يصبح بعد ذلك منافسة عادية إذا صارت شركة بيتزا هَتّ توصل الطلبات إلى المنازل. يمكن تقسيم المراحل الثلاثة للعمل بالشكل التالي:

- في المرحلة الأولى يكون التركيز على المُنْتَج والإنتاج كلٌّ ما يهمٌّ هذا هو إخراج المنتج.
- في المرحلة الثانية يكون التركيز على المنافسة كيف يمكن أن نكون أفضل من الآخرين أو على الأقل في مستواهم؟
- في المرحلة الثالثة يكون التركيز على التكامل مع قيم المستهلك المعقدة وتحقيق ما فوق المنافسة من خلال تصميم المفهوم.

أمثلة

باستطاعتنا الآن أن ننظر إلى عدد من الصناعات المختلفة ونرصد هذه المراحل الثلاثة.

صناعة السيارات:

من السهل متابعة المرحلة الأولى من الإنتاج، وفي مناطق معينة من العالم ما تزال المرحلة الأولى قائمة.

المرحلة الثانية أي مرحلة المنافسة تتبع المرحلة الأولى وما تزال قائمة منذ عدة عقود. إن حرارة المنافسة آخذة بالارتفاع في الوقت الحالي بسبب وفرة الإنتاج ودخول اليابانيين والكوريين إلى الأسواق. لقد انتقل الاهتمام من السعر إلى النوعية. إن أكثر قطاعات السوق نمواً هو قطاع السيارات الفخمة حيث يتحدَّى اليابانيون الجميع بسياراتهم مثل لِكزَس وإنفينيتي.

من المدهش أن صناعة السيارات لم تنتقل بعد إلى الطور الثالث أي طور القيم المتكاملة في الحقيقة لا يوجد قيم متكاملة هنا. من المفترض أن تعزز بعض السيارات صورتك عن نفسك لكنَّ هذا مثال ضعيف عن القيم المتكاملة. يتعامل البائعون اليوم مع زبائنهم كمستهلكين على المدى الطويل بدلاً من إجراء عمليات بيع سريعة وحسب. على سبيل المثال: بالترتيب مع شركة آي. بي. إم يتم متابعة كل سيارة لكزس تباع بواسطة الكمبيوتر إن الانخفاض الحالي في مبيع السيارات قد يشير لصناع السيارات إلى أن السيارة لم تعد كتلة من الهندسة. لسوء الحظ ظلّت صناعة السيارات تقليدياً معتمدة على الاستيلاء الداخلي بحيث إن المفاهيم الجديدة قد تأخذ وقتاً طويلاً حتى يتم تبنِّيها.

شركات الطيران:

إن المرحلة الأولى المتمثِّلة بإمكانية الطيران كانت تشكِّل قيمةً رائعة. كانت خطوط الطيران توحي للمسافرين بأن عليهم أن يكونوا ممتنِّين جداًّ لأنها تقوم بالطيران بهم من مكانٍ إلى آخر. لقد وظَّفتْ شركة (كانتاس) مضيفات وليس مضيفين لأنها شعرت أنّ المطاعم الكلاسيكية لديها نادلات وليس نادلين؛ لذلك بدا المسافرون ممتنين جداًّ. ما يزال جزءٌ من هذا الموقف موجوداً حتى الآن لقد تأخر دخول صناعة الطيران في مرحلة المنافسة بسبب التنظيم. في العديد من الدول ما يزال التنظيم قوياً وهو يمنع الضغوط التنافسية من تخفيض الأسعار. إن سبب ذلك هو الحاجة إلى إبقاء شركات الطيران الوطنية قادرة على دفع ديونها والاستمرار في العمل. إن المنافسة وخصوصاً في الولايات المتحدة أدَّت إلى تخفيض الأسعار في الرحلات المزدحمة وإلى إعطاء الكثير من الحوافز مثل إعطاء مكافآت للذين يسافرون كثيراً، كما أدَّت المنافسة إلى انهيار العديد من شركات الطيران ولا شك أن عملية الاندماج تلك سوف تستمر.

إن مرحلة القيم المتكاملة لم تصل بعد إلى شركات الطيران. لا يوجد شيء يتمُّ فعله الآن مما يمكن أن أعتبره قيماً متكاملة. إن حجز مقاعد موصولة بالكمبيوتر وإمكانية الاتصال تلفونياً في أثناء الطيران هي أمور صغيرة. إن صناعة السفر جواًّ ما تزال متثاقلة ومُرْهقة وغير مريحة. ربما تكون هناك مراحل متقدمة لكنَّها تنتظر التطوُّر التقني كالطائرات التي تقلع عمودياً والتي تستطيع أن تنطلق من مراكز المدن.

أجهزة الكمبيوتر:

لقد كانت المرحلة الأولى من إنتاج الكمبيوتر مرحلة رائعة. إن الفرق بين امتلاك كمبيوتر أو عدم امتلاكه كان كبيراً وكانت صناعة الكمبيوتر تنمو عاماً بعد عام.

ثم جاءت مرحلة المنافسة حيث أصبح بالإمكان الاعتماد على التكنولوجيا إلى درجة أنها أصبحت سلعة استهلاكية تُباع بأسعار استهلاكية. وهكذا أخذت الأسعار بالانخفاض ودخل السوق أشخاصٌ جدد يملكون غريزة تنافسية قوية. لقد جاءت شركة كومباك لتتحدى شركة آي. بي. إم في أسفل سلَّم الشركات. في أعلى السُلَّم هناك شركات مثل آمداهلِ وفوجيستوو هيتاشي وقد دخلت المجال الذي كانَ في يومٍ من الأيام حكراً على الـ آي. بي. إم.

لقد ركزت شركة (دي. إي. سي) على أجهزة الكمبيوتر الصغيرة وثبَّتت موطئ قدمٍ لها في هذا المجال. سلكت شركة وانغ طريق تميُّز المنتج وأنتجت معالج الكلمات. ظلَّ هذا الطريق ناجحاً لفترة معيَّنة لكنَّه اضمحلَّ بعد ذلك. إنَّ مرحلة القيم المتكاملة تحدث الآن في مجال صناعة الكمبيوتر أكثر من الصناعات الأخرى. يتمُّ التركيز الآن على الاتصالات والشبكات. إن الناس يستخدمون أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم وهم يعملون في المنزل مستخدمين أجهزة الكمبيوتر المحمولة ويتحرَّكون وهم يحملونها. هناك طريق طويلة يمكن السير فيها مع القيم المتكاملة لكنَّ صناعة الكمبيوتر حقَّقت بداية جيِّدة... إن المرحلة التالية سوف تركز بالتأكيد على التفاعل ما بين الإنسان والشاشة في

تعاطي المعلومات. يجب عمل الكثير في هذا المجال ويمكن عمل الكثير وذلك لجعل استخدام المعلومات أكثر سهولةً مما هو عليه الآن. إن أجهزة الكمبيوتر الصغيرة يتمُّ إشراكها في العديد من الأجهزة. يستخدم اليابانيون منطقاً غريباً لتوفير آلات غسيل ذكية تخبرك بحجم الكمية التي ستغسلها وماذا عليك أن تفعل بها بدون تدخُّل الإنسان.

البنوك:

إن الحاجة إلى الخدمات التي تقدِّمها البنوك كانت كافية لفترة طويلة من الزمن. ينطبق هذا الوصف على الكثير من دول العالم اليوم. الزبائن توَّاقون إلى القروض وممتنُّون لمن يزوِّدهم بها. ثم جاء التنافس حيث أصبح هناك بنك على كلِّ زاوية. وأصبح هناك الكثير من العروض والمنتجات المختلفة، وأصبحت بطاقات الدفع المسبق تُباع كالحلويات.

اليوم احتدم التنافس لأنَّ أيَّ شيء يقوم به البنك يمكن أن تقوم به المؤسسات الأخرى. تقوم شركة (جنرال موتورز أكسيبتنس كوربوريشن) بتقديم القروض. تقدم شركات بيع التجزئة مثل سيرز بطاقات الدفع المسبق، وتقدِّم شركة ميريل لينش حسابات استثمار يمكن استخدامها كحسابات البنك.

لقد بدأت مرحلة القيم المتكاملة في الصناعة البنكية. إن بطاقات البنوك وأجهزة الحصول على النقود والإيفتوبس (نقاط تحويل أموال البيع) هي خطوات على طريق تأمين الراحة للمستهلك. هناك خدمة هاتفية في بريطانيا يؤمِّنها بنك ميدلاند بحيث يمكنك الاتصال الساعة

الثالثة صباحاً والقيام بعملية تحويل أموال بنكية. مازال الطريق طويلاً أمام الصناعة البنكية. سوف تتطور الأمور إذا وجدت المفاهيم لأن البنوك توصلت الآن إلى الفكرة القائلة بأن أرباحها ستأتي من الزبائن العاديين حيث إن باستطاعة الأعمال أن تزيد أرباحها بطريقةٍ أرخص من استخدام البنوك.

تجارة الطعام بالتجزئة:

في البداية كانت هناك الأسواق في الشوارع والمحلات بعد ذلك جاء السوبر ماركت.

بدأ التنافس بإقامة السوبر ماركت. كانت هناك السلع التي تباع بالخسارة لجذب الزبائن وأماكن التسوُّق والمحلات العملاقة وأماكن صف السيارات وغير ذلك. عندما قرَّر الناس الذهاب إلى مكانٍ ما للتسوُّق بدلاً من القيام بذلك في الجوار بدأ التنافس. كانت الأسعار تُخفَّض في البضائع ذات الماركة وتُرفع في البضائع الجديدة حيث يمكن بيع النوعية كأولويَّة. كان هناك التسوق التخصصي والتسوُّق لشراء الحاجات القديمة. لقد أصبح الضغط التنافسي قوياً. إنّ مرحلة القيم المتكاملة لم تأتِ بعد. لقد كانت هناك عدة محاولات للجمع بين التسوُّق والرفاهية كما هو الحال في مكان التسوُّق الضخم في إيدمونتون في كندا والذي يجذب الناس من أماكن بعيدة (حتى بالطائرة). هناك لا تذهب للتسوُّق فقط وإنما للقيام بنشاطاتٍ مسلِّية والتزلج على الجليد والتفرُّج على البضائع والأكل إضافة إلى بعض التسوُّق الحقيقي. هناك عدة طرق محتملة للقيم المتكاملة بما فيها التسوُّق بواسطة التلفون،

وكالات التسوُّق التي تتسوَّق عنك والتسوُّق عن طريق الفيديو وغيرها. إن النمو السريع في الطلبات عن طريق البريد يعني رغبة الناس في التسوُّق المريح. في المستقبل سوف تزداد الحاجة إلى قسمٍ في علم النفس يدعى علم نفس المتسوِّقين. يعتبر بعض الناس التسوق متعةً في حين يجده آخرون همّاً ثقيلاً.

الخلاصة هو أننا في كلِّ صناعة نستطيع بسهولة أن نتابع الانتقال من المرحلة الأولى وهي مرحلة قيم المنتج/الخدمة إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة المنافسة.

ولكن كما لاحظنا فإنَّ القليل من الصناعات بدأت الدخول إلى المرحلة الثالثة أي مرحلة القيم المتكاملة في بعض الحالات كانت هناك خطوات خجولة في هذا الاتجاه ولكن لا يزال هناك طريق طويلة للمضيِّ فيها وهناك حاجة للكثير من التفكير الإبداعي والمفاهيمي. هناك بعض الأمثلة التقليدية عن القيم المتكاملة التي كانت قائمة منذ وقتٍ طويل. الطلب عن طريق البريد هو واحدٌ من هذه الأمثلة. أُقيمت هذه الخدمة لأنّ الناس الذين يعيشون في الريف لا يستطيعون الوصول إلى المحلّات كما أن المتاجر المحليَّة لا تستطيع أن تؤمِّنَ مجموعة واسعة من الحاجات.

كما هو الحال في جهاز الوكمان الذي صنعته سوني جاء المفهوم نتيجةً لأسبابٍ تتعلق بالمنتج بشكلٍ مباشر لكنَّه حقَّق نجاحاً من خلال القيم المتكاملة.

9

القيم المتكاملة

اعتاد أصحاب المصانع الغربيون تقليدياً على النظر إلى مزوِّديهم وكأنهم أعداء، فهم يضغطون عليهم دائماً ليحافظوا على نوعية جيِّدة وسعر منخفض. هناك دائماً تهديد بالانتقال إلى مزوِّدٍ آخر إذا لم تكن النوعية أو السعر بالجودة الكافية. إن مقاييس ماركس وسبنسر في بريطانيا عالية جداً إلى درجة أنهم، على سبيل المثال، يصرُّون على أنَّ بدلة واحدة يجب أن يكون من الممكن صنعها من قطعتين من الملابس يبعدان عن بعضهما ميلاً واحداً على لغة النسيج.

حدث مؤخَّراً تغيُّرٌ مفاجئ في الموقف تجاه المزوِّدين. وقد جاء ذلك تبعاً للموقف الياباني التقليدي. في اليابان ينظر أصحاب المصانع إلى المزوِّدين على أنهم شركاء وهم يعملون معهم لتحسين النوعية. إنهم يشاركونهم في البحث عن كيفية تحسين النوعية بدلاً من إعطائهم أوصافاً معينة. بدأ هذا الأمر يحدث في الولايات المتحدة. هناك مزيدٌ من التكامل بين قيم أصحاب المصانع وقيم المزودين.

هناك تكاملٌ آخر بين المنتجين والزبائن بدأ يحدث في السنوات الخمس الأخيرة. ليس الأمر مجرَّد بيع سريع ثمَّ الانتقال إلى بيعٍ آخر. يحتفظ بائعو السيارات بأسماء زبائنهم ويتصلون بهم ليروا كيف تمضي الأمور ويذكِّرونهم بمواعيد الصيانة.

إن ناشري المجلات يعلمون أن الحصول على قارئ جديد يكلِّف أربعة أضعاف المحافظة على قارئ قديم. الزبائن لهم قيمة أحد أكفأ الشركات التي صادفتها في العالم هي شركة فيترو فاما في مونتري في المكسيك وهي تصنع الحاويات الزجاجية. إنهم يتواصلون مع زبائنهم بواسطة الأقمار الصناعية ولديهم برامج كمبيوتر تستجيب مباشرة لحاجات زبائنهم. ليس مفاجئاً أن هذه الشركة المكسيكية بدأت تتفوق على بعض الشركات الأمريكية. إن التكامل مع المزوِّدين والزبائن هو اتجاه جديد في تفكير رجال الأعمال.

لقد خطت القيم المتكاملة خطوة أخرى إلى الأمام. بتصميم وتوفير القيم المتاكملة لا يقوم المنتج بالتكامل مع الزبون وحسب وإنما يتكامل مع كل القيم المعقَّدة المتعلِّقة بنمط حياةِ الزبون. إننا نعيش في عالم معقَّد فيه الكثير من القيم. سوف يشتري ملايين الناس حيوانات منزلية إذا كانت هناك طريقة جيِّدة للاعتناء بها عندما يسافرون خارج المدينة.

لقد اخترعت صناعة الساعات السويسرية حركة الكوارتز، لكنها لم تستخدم هذا الاختراع لأنها شعرت أنه سيقضي على سوقها الحالي. تستطيع أيٌّ جهة أن تستخدم حركة الكوارتز لكنَّ السويسريين فقط لديهم المهارات اللازمة لصنع المسننات ونوابض التوازن الصغيرة. لقد

كانوا محقِّين في تفكيرهم، كما تبين فيما بعد، لكنهم أخطؤوا في الاستراتيجية لقد سيطر صانعو الساعات في اليابان وهونغ كونغ على حركة الكوارتز وهكذا، وفي عام واحدٍ انخفض مبيع الساعات السويسرية بنسبة ٢٥٪.

إنَّ الذي أنقذ صناعة الساعات السويسرية هو المفهوم غير السويسري لساعة السواتش. إن مبيعات السواتش شكلت ٢٪ فقط من سوقٍ يبلغ حجمه أربعة ملايين دولار لكنَّ ساعة السواتش أمَّنت أمرين اثنين: أولاً أمنت سوقاً كبيراً لحركة الكوارتز بحيث لم يعد من الممكن تخفيض الأسعار. وما هو أهم من ذلك هو أن السواتش أطلقت رسالة مفادها أن الوقت لم يعد أهم شيء في الساعة. فالساعة التي يبلغ سعرها خمسة دولارات تخبرك بالوقت بنفس دقة الساعة التي يبلغ سعرها ٣٠ ألف دولار. إن السواتش لم تكن تبيع الوقت فقط وإنما المتعة والموضة. لقد تعافت صناعة الساعات السويسرية عندما أدركت صناعة الساعات السويسرية عندما أدركت أنها لا تبيع ساعات فقط وإنما تبيع الحلي أيضاً. في الحقيقة إنَّ لبس ساعة غالية قد يكون الطريقة المشروعة الوحيدة التي يستطيع بها الرجل أن يرتدي ويتمَّتع ويتباهى بارتداء الحلي. وقد أصبح ذلك طبيعة صناعة الساعات اليوم. عندما تفتح المجلات في الطائرة تجد أنَّ ٢٠٪ من الدعايات تدور حول الساعات الغالية. إن الأخبار بالوقت هو المدخل فقط لبيع الحلي إلى الرجال.

هذا مثال واضح جداًّ عن القيمة المتكاملة لذلك هو مثال عن ما فوق/المنافسة إلى حدٍّ ما لأنَّ السويسريين لديهم سمعة في صنع الساعات.

قبل عدة سنوات استلم رجل في باكستان يُدعى نيشتار إدارة بنكٍ زراعي مفلس. لقد أخذ موظفي القروض من خلف طاولاتهم ثم وضعهم على درجاتٍ نارية وأعطاهم دوراتٍ في طرق الزراعة وطلب منهم أن يطوفوا في القرى لينصحوا المزارعين ويقدِّموا لهم القروض. وفي أوقات الحصاد كان الموظفون هناك يساعدون المزارعين على جمع المحصول والتأكد من بيعه.

لا حاجة إلى القول أنَّ هذا المثال الممتاز عن القيمة المتكاملة حقق للبنك نجاحاً كبيراً.

كان الهدف من وضع أوَّل آلةٍ للحصول على النقود في كاليفورنيا هو خدمة الزبائن الراقين الذين ليس لديهم الوقت للوقوف في صفوف الانتظار في البنك. كانت هذه هي البنية الأوَّلية ولكن بعد عدة شهور من وضع الآلة تبيَّن أنَّ معظم مستخدميها هم من المهاجرين المكسيكيين (بعضهم بشكل غير قانوني) ممن لا يتكلَّمون الانكليزية ويجدون حرجاً في دخول البنك. هذا مثال ممتاز عن قيمة متكاملة غير مقصودة. كما ذكرتُ في مكانٍ آخر من هذا الكتاب، إنَّ العديد من الأمثلة الناجحة عن القيمة المتكاملة لم تصمَّم بقصدِ ذلك وإنما حدثت صدفة.

عندما أطلقت شركة مارس أول زوج من قضبان الحلوى لم يكن هناك توقعات بالنجاح الكبير لهذا الشكل المختلف قليلاً.

لكن الأمر المفاجئ هو أن المبيعات كانت هائلة. قام الصانعون الآخرون بتقليد الفكرة ولكن بأسماء وأسعار ومذاقات مختلفة وقد حقق الجميع مبيعات كبيرة. ما سرُّ ذلك؟ في ذلك الوقت بدأ الناس

يعون أهمية الصحة والحمية وتخفيف الوزن. إذا كان لديك قضيب من الحلوى وأكلته سوف تشعر بوحدة من الشعور بالذنب. ولكن بوجود قضيبين، إذا أكلت قضيباً واحداً ستشعر بنصف وحدة من الشعور بالذنب. فيما بعد إذا أكلت القضيب المتبقي سوف تشعر أيضاً بنصف وحدة من الشعور بالذنب.

وكما يعلم الجميع فإنَّه في حسابات الشعور بالذنب عندما يُجمع النصفان لا يصبحان واحداً.

أُخذ المفهوم ذاته بشكلٍ واعٍ أو غير واعٍ من قبل شركة (كادبوري) واستخدم في منتج ناجحٍ جداً سُمِّي «ويبا» وهي حلوى مليئة بالهواء، لكن الناس سعداء جداً بشراء الهواء بسعر الشوكلاته لأن «القيمة المتكاملة» هي أنهم يستطيعون أن يأكلوا الشوكلاته دون أن يشعروا بالذنب. إن تقليل الدهون في مأكولات «ماكدونالد» وبدائل الدهون والمأكولات المصنوعة من الشوفان، كلُّها محاولات متشابهة للتكامل مع الاهتمام بالحمية والصحة.

إن (رينفورست كرنش) عبارة عن حلوى (هناك آيس كريم أيضاً) مصنوعة من الجوز المأخوز من غابات الأمطار في بيرفيا. هذه الحلوى التي تنتجها مؤسسة (مشاريع الحفاظ على الثقافة) التي أسَّسها جاسون كلاي تُظهر أنَّ لغابات الأمطار قيمة تجارية إذا تمَّ الحفاظ عليها أكبر من القيمة التجارية الناجمة عن احتراقها. من الواضح أن المُنتج تكامل مع الاهتمام الحالي بالبيئة بشكلٍ عام وبغابات الأمطار بشكلٍ خاص.

أخبرني رجل مبيعات لامع أنه عندما يزور زبوناً مهماً لأوَّل مرَّة يرتكب خطأً متعمَّداً. قد يبدو الأمر نوعاً من الجنون لكن السرعة والرغبة في إصلاح الخطأ يشكِّلان بالنسبة للزبون قيمة متكاملة أعظم بكثير ممَّا لو أنَّ أداء رجل المبيعات كان خالياً من الأخطاء. كان الشاري يُعطى الانطباع بأنَّ رجل المبيعات لا يريد فقط أن يقوم ببيعٍ سريع ثمَّ يختفي بعد ذلك.

إن معجون الأسنان الذي يحتوي غطاؤه على فتحة كبيرة يؤمِّن قيمةً بعدَّة طرق سوف تضطر إلى إعادة الغطاء إلى المعجون إذا كان المعجون معلَّقاً على حامل بواسطة الغطاء. قد يستخدم أفراد العائلة أنواعاً مختلفة من المعجون، كلُّها معلَّقة على الحامل. قد يتمكن الصانعون من توزيع معجون الأسنان مع الحامل إذا كان بالإمكان تعليقه على حامل.

قبل عدَّة سنوات اقترحت على شركة سوني أن تنتج مسجِّلة عمل بإمكانها أن تسجل شريطين في نفس الوقت. اليوم قليلٌ من الناس قادرون على استخدام المسجِّلات في اجتماعات العمل لأن الطرف الآخر قد لا يعتبرها في صالحه.

ولكن باستخدام آلات التسجيل المزدوجة يستطيع المدير التنفيذي أن يستخدم المسجلة في أيِّ اجتماع لأنه يستطيع في نهاية الاجتماع أن يُعطي شريطاً كاملاً للطرف الآخر.

اليوم لا يوجد طلب على هذا النوع من آلات التسجيل المزدوجة لأنها غير موجودة. أتوقع أنَّه إذا وجدت فإنها ستزيد إلى حدٍّ كبير من سوق آلات التسجيل التي تُستخدم في العمل.

حدود المنافسة

اليوم، في الولايات المتحدة، يوجد فائض كبير في عدد الفنادق وقد انخفضت نسبة الإشغال إلى ٦٥٪. هناك عدَّة عوامل وراء ذلك. أوَّلاً: كان هناك تخفيض ضريبي (انتهى عام ١٩٨٦). جعل الاستثمار في الفنادق أمراً مفيداً. لقد فضَّل الكثير من المستثمرين الفنادق لأن أسعار الغرف يمكن أن تزداد من أسبوع إلى آخر في حين أنَّ التأجير يُلزم المستثمر بسعرٍ واحد لعدة سنوات. اعتماداً على قاعدة تقليدية في المنافسة هناك دائماً أمل بأنَّ الفندق الجديد سوف يُخرج الفنادق القديمة من العمل لأنها أقل كفاءَةً وجاذبية. لقد كان هذا هو الأساس الذي أدَّى إلى الفائض في أبنية المكاتب أيضاً. كما أنه غالباً ما ينسى المستثمرون أنَّ الأبنية الأقدم تكون ديونها وتكاليفها أقل وبالتالي تستطيع أن تعمل بأسعار أقل وأن تستمر في العمل. في مثال الفنادق، نستطيع أن نرى تصادماً مثيراً للاهتمام بين صورة الماركة التقليدية والقيم المتكاملة. إن صورة الماركة التقليدية تصرُّ على أنَّ فنادق الهوليدي إن وهيلتون وماريوت وفورسيزن يجب أن تكون لديها طبيعة ومعايير تلك السلاسل. إذن أنت تبحث عن أماكن يبدو أنها تحتاج إلى هذا النوع من الفنادق.

إن أسلوب القيم المتكاملة هو أن ننسى كل ماله علاقة بصورة الماركة وأن نبحث عن الحاجات الحقيقية للجوار. قد يحتاج جوار ما إلى فندق يستطيع أن يستوعب اجتماعات العمل. وقد يحتاج جوارٌ آخر إلى فندق ذي أسعار منخفضة من أجل العائلات أو إلى فندقٍ للمديرين الذين

يُجبرون على البقاء في المدينة ويكونون على عجلةٍ من أمرهم. لذلك أنت تتكامل هنا مع قيم المكان بدلاً من الإصدار على التماثل الذي تقدِّمه صورة الماركة. يبدو أن هذا هو اتجاه شركة تيشمان رياليتي آند كونستركشن التي تستمر في بناء الفنادق على الرغم من وجود فائض في عدد الفنادق.

تدير شركة هيومانا للتأمين الصِّحي تغذِّي من خلاله مستشفياتها الخاصة بالمرضى. في اليابان يحصل الأطباء على معظم دخلهم من الأدوية التي يبيعونها للمرضى وهو شكلٌ من أشكال القيمة المتكاملة قد لا يكون في مصلحة المريض.

هناك فائض في المحلات التي تبيع الطعام. كما أن هناك حرب أسعار تقليدية حيث يقدم ماكدونالد سندويسشة لحم بالجبن بسعر ٥٩ سنتاً. في السنوات الأخيرة جاء معظم التوسُّع في محلات ماكدونالد من خلال خدمة الفطور. لقد حافظت ماكدونالد على نفسها بعد سنوات من الخسارة من خلال جهدها في تأمين القيم المتكاملة. في معظم الدول الأوربية لا يتم تناول الفطور في المنزل وإنما في الطريق إلى العمل. إنه سوقٌ صعب ولكن ما إن يتم تأسيسه فإن الولاء له سيكون عالياً لأن الناس الذين اعتادوا على تناول الفطور أثناء طريقهم إلى العمل يصعب عليهم التخلِّي عن هذه العادة. إنهم يريدون طريقة بسيطة وسريعة للقيام بذلك.

في مجال صناعة عصير الفواكه الذي تحتدم فيه المنافسة، حقَّقت شركة جنرال فودز (قبل شرائها) نجاحاً كبيراً من خلال العلبة التي ابتكرتها. كانت علبة صغيرة يمكن الإمساك بها باليد ومزوّدة بشرَّاقة

متصلة بها ممّا حولها إلى عصيرٍ يمكن شربه مباشرة بخلاف العلبة الكبيرة التي كانت تُشترى كجزءٍ من أغراض المنزل وتؤخذ إلى البيت وتوضع في الثلاجة. في هذه الحالة فسح تغييرٌ بسيط في عملية التعليب المجال أمام قيمٍ جديدة.

إن شركة لوكهيدليست ناجحة في بيع الطائرات كشركة بوينغ لذلك أبرمت عقداً مع شركات الطيران اليابانية على خدمة كل طائرات البوينغ ٧٤٧ التي تملكها. هذا المثال يوضّح تبايناً لطيفاً بين المنافسة التقيدية والقيم المتكاملة.

التكامل المزدوج

عندما تنظر إلى رسمٍ ما تركّز عادةً على موضوع أو على الأشياء التي يتضمنها الرسم. ولكن عندما تنظر إلى الرسوم اليابانية أو الصينية يجب أن تنظر إلى الفراغات بين الأشياء لأنها مهمَّة. إن العثور على القيم المتكاملة يشبه إلى حدٍّ ما النظر إلى الفراغات في الرسم. أنت تنظر إلى الزبون وإلى العلاقات (أو الفراغ) المحيط بالزبون. إنَّ الزبون متكاملٌ أصلاً مع العالم. لذلك نحن في القيم المتكاملة نسعى إلى التكامل مع القيم التكامل الموجودة، أي يمكننا القول أننا نقوم إلى حدٍّ ما بتكامل مزدوج أي أننا نسعى إلى التكامل مع تكاملٍ موجود.

إن الكفاءَة والقيم المتكاملة تمشيان أحياناً في اتجاهين متعاكسين بإمكانك أن تحدّد عدد الموظفين الذي يحقق أكفأ خدمة للمراجعين على طاولة معينة. لتقوم بذلك يجب أن تقيس التدفق الحقيقي للزبائن

وأن تقيس درجة نفاد الصبر التي يمكن أن تدفعهم للذهاب إلى مكانٍ آخر. إن أفضل نتيجة يمكن الحصول عليها هو أن نجعل الوقوف في الدور يمتد لمدة قصيرة. لسوء الحظ إن «متوسط» نفاد الصبر لا يعني شيئاً على الإطلاق.

بعض الناس ينفد صبرهم بسرعة. من وجهة نظر الكفاءة يمكنك أن تقول: إننا نحتاج لكي نتلاءم مع هؤلاء الناس إلى عددٍ كبير من الموظفين.

إن الحل الذي تقدِّمه القيمة المتكاملة يكون بجعل طاولة للخدمات السريعة مقابل خمس دولارات تُدفع لقاء هذه الخدمة. قد يقرِّر الأشخاص المستعجلون أو غير الصبورين أن يدفعوا المال مقابل الخدمة السريعة، إذا قرَّر عددٌ كبير من الناس القيام بذلك فإنَّ سعر الخدمة سيرتفع.

يمكن تطبيق المبدأ نفسه على الهواتف العامة حيث تكون كلفة المكالمة في أحد الهواتف أعلى من الهواتف الأخرى.

النتيجة هو أن هذا الهاتف لن يستخدمه الكثيرون، وسيصبح في متناول أولئك الذين يحتاجون إلى مكالمات مستعجلة ولا يمانعون من دفع المزيد. هؤلاء سوف يستخدمون الهاتف لمدة قصيرة بسبب كلفة المكالمة العالية.

في كلِّ مرَّةٍ نتعامل فيها مع السلوك العادي أو الزبائن العاديين نخفي كمّاً هائلاً من التنوع في القيم الشخصية. كما ذكرتُ سابقاً هناك عدَّة أنواع من المتسوقين. هناك المتسوِّقون الذين يعتبرون

التسوُّق أمراً وهؤلاء يتسوَّقون في نهاية الأسبوع عن الأسبوع كلِّه. إن التسوُّق عن طريق الهاتف وخدمة نقل البضائعة إلى المنزل تناسب هذا النوع من المتسوِّقون. ثم هناك المتسوِّقون الذين يتمتَّعون بالتسوُّق ويعتبرونها وسيلة للخروج من المنزل ولقاء الأصدقاء. ثم هناك المتسوِّقون الذين يتمتعون بشراء الأشياء المعروضة على الواجهات ويمارسون التسوُّق الاندفاعي*. ليس من الضروري أن يكون هؤلاء أشخاص مختلفون فنفس الشخص قد تختلف ميوله من وقتٍ إلى آخر إن تقسيم السوق والمختصين النفسيين يساعدون على معرفة القيم الشخصية لكن يجب أن نستخدم ذلك في إطار القيم المتكاملة. إن تقسيم السوق العادي قد يظهر أنَّ الأزواج الشباب يشترون نوعاً ما من السيارات في حين أن العازبين المغرمين بكلِّ جديد يشترون نوعاً آخر. قد تسعى القيم المتكاملة إلى تصميم طريقة تعطي الأزواج الشباب الفرصة لاقتناء سيارات الموضة وفي نفس الوقت تعطي هذه السيارات مزيداً من السعة في المناسبات التي يُحتاج فيها إلى هذه السعة. يمكن للقيم المتكاملة أن تؤمِّن سيارةً تتغيَّر بسلاسةٍ مع تغيُّر العائلة.

لسوء الحظ، لقد دمَّرت القيم المتكاملة صناعة السيارات البريطانية، بسبب الضريبة المرتفعة (التي وصلت إلى ٨٣٪ منذ عدَّةِ سنوات) لا فائدة من رفع الأجور لذلك كان المديرون يكافأون بالعلاوات التي غالباً ما كانت تتضمَّن سيارة الشركة. في أحد الأوقات كانت ٦٦٪

* التسوُّق الناجم عن رغبة شديدة في الشراء لا يمكن مقاومتها (المعرب).

من مبيعات السيارات الانكليزية تذهبُ إلى الشركات. كان المشتري يُعجب بالسعر بشكل رئيسي وربما كان يُشجَّعُ على شراء سيارةٍ بريطانية. كانت النتيجة زوال ضغط المنافسة من على كاهل صانع السيارات الانكليزي وإنتاج موديلات ليست على مستوى من الجودة لأنَّ الشركات ستشتريها على جميع الأحوال. وهكذا اختفت عملياً صناعة السيارات الانكليزية.

في الولايات المتحدوة تُباع ١٠٪ من السيارات إلى شركات التأجير وغيرها من الشركات. في كلِّ سنة تُباع حوالي مليون سيارة لم تمشِ مسافةً طويلة إلى بائعي السيارات الذين يبيعونها بربحٍ أكثر من الربح الذي تؤمِّنه السيارات الجديدة.

كما ذكرتُ سابقاً، إنَّ الذين يشترون السيارات التي قطعت مسافات قصيرة هم أغنى وأكبر من الذين يشترون السيارات الجديدة. إن هذا النظام يفيد الجميع، مالكي شركات السيارات وبائعي السيارات والمشترين النهائيين. ربما يتضرَّر بيع السيارات الجديدة ولكن يبدو لي أنَّ هناك الكثير من القيمة الخفيَّة في السيارات المستعملة التي لم تقطع مسافات طويلة وأنَّ مفهوم المالكين المتعاقبين (سنة أولى، سنة ثانية وهكذا) يمكن أن يخدم العديد من القيم. ولكن إذا تنبَّه صانعو السيارات إلى بيع السيارات الجديدة فقط فإن هذه القيم المتكاملة سيتمُّ تجاهلها.

ما فوق /المنافسة

إن القيم المتكاملة لا تنتج دائماً ما فوق /المنافسة. أحياناً يسهل على الآخرين أن يقلِّدوا القيم المتكاملة وبالتالي لا يعود هناك احتكارٌ للقيمة. ولكن القيم المتكاملة يمكن أن تعطي ميِّزة أوَّلية يمكن الحفاظ عليها فيما بعد بشكلٍ دائم بفضل المتابعة الجيِّدة. كان هذا هو الحال مع الوكمان الذي صنعته سوني ولكن لم يكن الأمر كذلك مع نظام أشرطة الفيديو بيتاماكس الذي صنعته سوني لأنَّه طُردَ من السوق بسبب الفي.إتش.إس.

إن بطاقات الدفع الخاصة بشركة أي تي آندتي هي مثال -على كُلٍّ- من القيم المتكاملة وما فوق /المنافسة لأن قدرة أي تي آندتي على إرسال الفواتير والربط بالتخفيضات على المكالمات الهاتفية هو أمرٌ يصعب تقليده. كذلك يُعتبر تطوير شركة جيمستار لرموز برمجة الفي. سي. آر مثالاً على ما فوق /المنافسة لأنه ما أن يتم توليد الرموز لا يبقى هناك مجال لأي رموزٍ بديلة في المستقبل. إن نظام سابر للحجز الذي تمَّ إعداده منذ عدة سنوات من قبل خطوط الطيران الأمريكية يُعتبر مثالاً ممتازاً على ما فوق /المنافسة. ترتبط حوالي ١٨٠٠ وكالة سفر في الولايات المتحدة بهذا النظام وحتى لو كانت الأنظمة الأخرى أفضل فإن نظام سابر يحافظ على موقعه المهيمن.

إن شوكلاتة (أفترإيت) وشركة (آفيس) لتأجير السيارات والتي جعلت شعارها «نحن نحاول الأفضل» هما مثلان جيِّدان ونادران على نوع من أنواع ما فوق/ المنافسة صنعته الدعاية. إن جعْل الشوكولا حلوى

تؤخذ بعد العشاء أعطاها موقعاً متفرِّداً في السوق وهو نوع بسيط من القيمة المتكاملة. إن شعار (آفيس) شعارٌ قوي بسبب عراقته، لا يوجد قيمة متكاملة هنا اللهمَّ إلا اللطف والخدمة الجيِّدة.

الدم الاصطناعي هو مثال على اختراع تقني تمَّ دعمه فجأةً بقيمة متكاملة بسب الظروف. إن الخوف من الإيدز يعني أن الدم المعدَّ للنقل يُنظر إليه بارتياب غالباً على الرغم من إجراءات المسح المختلفة. إنَّ الدم الاصطناعي خالٍ من هذه المخاوف وهو مريح أكثر من نقل الدم الذاتي حيث يؤخذ الدم من المريض قبل فترة ثمَّ يُعاد إليه أثناء العملية. لقد استخدم الدم الياباني الاصطناعي مؤخراً في عملية قلب مفتوح للمرَّة الأولى في انكلترة.

الخلاصة، لا تنشأ ما فوق /المنافسة دائماً من القيم المتكاملة كما أنه ليست كل القيم المتكاملة تؤدي إلى ما فوق /المنافسة، لكن من المرجَّح في المستقبل أن تعتمد ما فوق /المنافسة بشكل رئيسي على تصميم القيم المتكاملة أكثر من اعتمادها على نوعية المنتج أو صورة الماركة.

10

القيم وصناعة القيم

أسافر كل عام حوالي ٢٥٠ ألف ميل عن طريق الجو. يستغرق ذلك كثيراً من الوقت يمكن الاستفادة منه. في الحقيقة لقد كتبت ثلاثة كتب كاملة في الطائرة آخر هذه الكتب (أحذية العمل الستة) كُتِبَ بشكلٍ كامل أثناء رحلتي من لندن إلى أوكلاند في نيوزيلندة حيث دُعيتُ لإلقاء كلمةٍ في اجتماع مؤتمر قانون الكومنولث. كُتبَ الكتاب على جهاز الكمبيوتر محمول من نوع إم. سي ٤٠٠ بسيون.

يقرأ الإنسان الكثير عن جودة أجهزة الكمبيوتر المحمولة التي تصنعها شركات توشيبا وكومباك وإن. إي. سي ومع ذلك فإنَّ طاقة البطارية لكُلٍّ هذه الأجهزة لا تتجاوز الأربع ساعات تحتاج بعدها إلى الشحن.

لسوء الحظة لا يمكنك أن تعيد شحن البطارية في رحلة طيران مدتها ثلاثين ساعة. كما أن مآخذ التيار الكهربائي في الدول المختلفة التي تزورها مختلفة عن بعضها. لكن جهاز بسيون إم سي ٤٠٠ يمكن أن يعمل لمدة ٦٠ ساعة بواسطة بطاريات عادية من الحجم الكبير يمكن أن

تستبدلها من أيٍّ فندق في العالم. بالنسبة لي، إن قيمة جهاز بسيون أعظم بكثير من قيمة أجهزة توشيبا وكومباك وإن إيي سي وشارب بالنسبة لي يشكل جهاز إم سي ٤٠٠ قيمة متكاملة فريدة. لكنني مدرك إلى أن القليل من الناس يسافرون كثيراً كما أسافر ويزورون عدة دول كما أفعل ويؤلفون كتباً في الطائرة إذن القيمة تتناسب مع الحاجة.

من ناحيةٍ أخرى من الصعب جداً التنبُّؤ بالقيمة. إذا أدرك مزيدٌ من الناس ميزة جهاز ال إم. سي ٤٠٠ قد يغيِّرون عادات عملهم وبالتالي ستزداد الحاجة إلى الجهاز. إن رجال الأعمال سيئون إلى حدٍّ مدهش في توقع الحاجات والأسواق وذلك لأنهم تدرَّبوا فقط على التحليل والنظر إلى الوراء. إذا نجح فلم روكي «١» (خلافاً للتوقعات) فإن ذلك يعني أنَّ أفلام روكي.

«٢» و«٣» و«٤» و«٥» ستلاقي نجاحاً مماثلاً.

- اعتبرت الآلة الكاتبة كجهاز لمساعدة العميان فقط لأن الجميع من غير العميان يستطيعون استخدام الآلة اليدوية ذات الألواح النحاسية.

- افترض أن سوق القلم الناشف سيقتصر على الذين يطيرون إلى ارتفاعات عالية والذين لا يمكن أن يستخدموا أقلام الحبر السائل بسبب انخفاض الضغط.

- أول حسابات لسوق الكمبيوتر أظهرت أن الحاجة العالمية لأجهزة الكمبيوتر لن تتجاوز ثمانية أجهزة.

- لقد اعتبر تصوير المستندات الذي فتح المجال أمام صناعة الطابعات المكتبية كمساعد للطباعة وقد عُرض ذات مرَّة على شركة آي. بي. إم وقامت برفضه.
- رفضت شركة ويسترن إيلكتريك اختراعات الكسندر غراهام بل التي عرضها عليها لأنها اعتبرت التلفون مجرَّد لعبة الكترونية.

إنَّ أيَّ شركة غربية مدعومة بمحلِّلي السوق الخاصين بها كانت سترفض مباشرةً آلة ماتسوشيتا لصنع الخبز وستعتبرها آلة سخيفة في ثقافة يأكل فيها الخبز قليلٌ من الناس فقط، تبيَّن بعد ذلك أنَّ هذه الآلة كانت أنجح مُنتج أنتجته هذه الشركة. لذلك ليس غريباً أنَّ اليابانيين يثقون بالسوق أكثر من ثقتهم بأبحاث السوق. صناعة القيم، عبارة جديدة قمتُ باختراعها وهي تعني عملية متعمَّدة لابتكار القيم. إنها تشبه كلمة الصناعة والتي يُقصد بها إنتاج الأشياء. إن إبداع القيم هو أمرٌ قائمٌ منذ فترة طويلة قبل اختراع هذه العبارة ولكن هذه العبارة الجديدة تساعد على إعادة تركيز الانتباه على الإبداع المتعمَّد للقيمة.

الفرص

يميل رجال الأعمال الأمريكيون إلى استغلال الفرص أكثر من ميلهم إلى صنعها. إذا لاحت فرصةٌ ما توجَّه طاقةٌ هائلة لاستغلالها وإنتاج مُنتجٍ من نوع «وأنا أيضاً» للاستفادة من السوق الجديد. يمكن تفهم ذلك لأنَّ هناك مطالب قصيرة الأمد، المطلوب من المديرين التنفيذين في الولايات المتحدة الوفاء بها. هناك مطالب قصيرة الأمد على الصعيد الشخصي، فأنت إذا لم تحقِّق نجاحاً سريعاً قد تخسر عملك. لذلك فإنَّ رجال الأعمال الأمريكيين ينفرون من المخاطرة أكثر من نظرائهم في الدول الأخرى.

إن الفرق الرئيس بين المجرم من الدرجة الأولى ورجل الأعمال هو أن المجرم يكره المخاطرة كرهاً مطلقاً. قد يبدو الأمر غريباً لكنه ليس كذلك المجرم لا يريد مخاطر المستثمرين ولا مخاطر السوق المجرم يريد أن تكون كل الأمور تحت سيطرته وخاضعة للتخطيط الممتاز.

المجرم من الدرجة الأولى لا يتوقع أن يلقى القبض عليه والجرائم التي تحدث تبرِّر هذا التوقُّع.

إن التكاليف المتزايدة بسرعة في صناعة العناية الصحية (٦٨٠ بليون دولار في الولايات المتحدة) تعني أنَّ هناك حركة قوية لتخفيض تكاليف العناية الطبية التي ارتفعت عام ١٩٩٠ بمقدار ١٢٪ إلى ١٠٩ بليون دولار. إنَّ ٦٥-٨٠٪ من تكاليف العناية الصحية هي تكاليف الناس. لذلك هناك فرصة كبيرة أمام أي نظام أو طريقة أو جهاز يقلِّلُ الحاجة إلى الناس. على سبيل المثال تقدم شركة باكستر إنترناشونال آلة للمحاليل الوريدية توفِّر وقت الممرضات إلى حدٍّ كبير إذ أنهنَّ بدونها سيحتجن إلى متابعة هذه المحاليل باستمرار.

لقد كان لدى. آر. جي (المجموعات المرتبطة بالتشخيص) مفهوماً ذكيَّاً طبَّقته شركات التأمين الطبية لتخفيض نفقات المستشفيات الآخذة في الارتفاع. في كل مجموعة من إجراءات التشخيص هناك مبلغ معيَّن يُدفع لقاء البقاء عدة أيام في المستشفى. وفي حال حدوث مضاعفات تُمدَّد هذه الفترة. بدلاً من زيادة الأيام التي يقيم فيها المريض في المستشفى لإجراء المزيد من الاختبارات والحصول على المزيد من الدخل أصبحت المستشفيات الآن حريصة على إخراج المريض في أسرع وقت ممكن لأنها ستظلُّ تتلقى أجراً مقابل عدد معيَّن من الأيام.

هناك فرصة عظيمة لابتكار القيمة في مجال تكاليف الخدمات الصحية. إن الصناعة الدوائية محظوظة بشكل خاص لأنها تنشيءُ سوقها الخاص بها. إذا كانت الأدوية الرائعة ستبقي الناس أحياء فإنهم سيعيشون لفترةٍ أطول وسيحتاجون إلى المزيد من الأدوية الرائعة. وذلك عكس صناعة إطارات السيارات سيئة الحظ والتي ليس أمامها خيار سوى أن تقتل سوقها. كلما زادت الأبحاث على الإطارات طال عمرها. الإطارات التي كانت تقطع ٢٥ ألف ميل وهي بحالة جيدة أصبحت الآن صالحة لقطع ٤٠ ألف ميل وبالتالي سيقلُّ بيع هذه الإطارات. لا تستطيع صناعة الإطارات أن ترفع سعر الإطارات أو أن توقف الأبحاث لأن ضغط المنافسة سيخرجها من السوق بشكلٍ أسرع. هناك طريقة ممكنة لتجاوز المشكلة ولكن يبدو أن الصناعة لم تتمكن بعد من العثور عليها.

تكلِّف عملية السيطرة على التلوث الصناعة الكيماوية حوالي ٤ بليون دولار. في نفس الوقت يفتح الاهتمام بالبيئة مجالاً واسعاً أمام صناعة القيمة عن طريق المبيدات الحشرية الجديدة والمواد القابلة للتحلُّل الحيوي ومعالجة النفايات وبدائل المواد الكيماوية القاتلة للأوزون. اقترحت على شركة دوبونت أنه سيكون من الأسهل نسبياً أن تجد غطاءً لصحون العشاء يمكن تنظيفه دون استخدام المنظفات. ما أن يصبح ذلك ممكناً من الناحية التقنية فإنَّ المنظفات قد تمنع بسبب احتوائها على كميات كبيرة من الفوسفات (المنظفات الحاوية على القليل من الفوسفات هي فرصة أخرى) إن عدد العائلات التي تضمُّ أطفالاً آخذٌ في الازدياد وهي تريد إطعام أطفالها. لذلك هناك فرصة

لإنشاء مطاعم للعائلات بسعر متوسط يترواح ما بين ٦ إلى ٧ دولارات للوجبة مقابل مطاعم الوجبات السريعة التي تكلِّف من ٣ إلى ٤ دولارات. إنَّ السعر الزائد يُدفع من أجل الجوِّ الذي تؤمِّنه هذه المطاعم والذي يجعل الأكل خارج المنزل أمراً أكثر جاذبيةً. تجدر الإشارة هنا إلى أن التقسيم التقليدي للأسواق على أنّها درجة أولى وأخرى ذات سعر منخفض قد يكون أمراً غير مناسب. هناك سوقان آخران: السوق ذو السعر المنخفض ولكن مع نوعية جيِّدة والسوق ذو النوعية الجيِّدة ولكن بسعرٍ مقبول. إن المطاعم الناجحة هي تلك التي تبدأ بمفهومٍ ذي سعر منخفض ثمَّ تُحسِّن النوعية.

إن سيطرة شبكات التلفزيون التجارية آخذة في التناقص. في عام ١٩٨٠ كان لديهم ٨٠٪ من مستمعي الوقت الرئيسي اليوم انخفضت هذه النسبة إلى حوالي ٦٠٪. إن تلفزيون الكيبل والاختيار الضيِّق الذي يسمح به يفتح فرصاً لمزيدٍ من الانتاج التلفزيوني.

في نفس الوقت من الصعب أن نرى كيف أنَّ التكاليف المرتفعة للانتاج (مليون دولار للساعة) يمكن تعويضها عن طريق المجموعة المحدودة التي ستستخدمه. هنا يوجد فرصٌ لإيجاد طرقٍ أرخص للإنتاج - ربما باستخدامٍ أوسع لرسوم الكمبيوتر بدلاً من التصوير في المواقع.

لقد فُتحت فرصٌ هائلة لصناعة الأفلام من خلال أشرطة الفيديو اليوم يشكِّل هذا الاستخدام للأفلام عن غير طريق شباك التذاكر ٥٠٪ من الدخل الذي تؤمِّنه هذه الأفلام. كما أن مبيعات التذاكر ارتفعت عالمياً حوالي ٢٠٪ سنوياً.

بالطبع التكاليف ترتفع بشكل كبير- كما ذكرتُ سابقاً- لذلك مرةً أخرى نحن بحاجة إلى مفاهيم لتخفيض النفقات. ربما يمكن استخدام مفاهيم «مصنع الأفلام» المتَّبعة في الهند وهونغ كونغ حيث يتم صنع عدة أفلام في وقتٍ واحد.

دوافع القيمة

هناك مقاربة أخرى لصناعة القيمة وهي أن تأخذ بعين الاعتبار بعض أنظمة القيمة الواسعة ثم تقوم بتطبيقها على وضعٍ معين. إن العديد من دوافع القيمة ستسمَّر في العمل بفاعلية. هناك أربعة دوافع قيمة ستصبح أكثر أهميَّةً في المستقبل. إنها المفتاح إلى اقتصاديات القيمة الذي سيحلُّ مكان البقاء.

١ الراحة.

٢ نوعية الحياة.

٣ الشعور بأهمية الذات.

٤ التسلية.

١- الراحة:

ما عليك إلا أن تنظر إلى الطعام المريح حتى تعرف أن الراحة موجودة كقيمة منذ فترة طويلة، لكنها ستصبح أكثر أهمية في المستقبل. سوف يُختار الأجهزة لبساطةِ تشغيلها قد تسيطر الطريقة اليبانية الغامضة في تشغيل الأجهزة المنزلية ولكن فقط طالما يمكن الاعتماد عليها بشكلٍ كامل.

عن الراحـة هـي الدافع لشـراء جـهـاز فـيـديو أي جي- دبليـوون يونيفيرسال في سـي آر الذي يستطيع أن بعمل على أنظمـة (بال) و(إن تي إس سي) ومقاييس التلفزيون الأخرى.

ذلك يعني أن أشرطة الفيديو من أيٍّ بلد يمكن أن تعمل ذلك الجهاز. لقد نافس جهاز السماع الرقمي الذي أنتجته سوني جهاز فيليبس لأنَّه يتمتَّع بميِّزة إضافية وهي إمكانية سماع أشرطتك القديمة بواسطتها.

مع تعـقُّـد الحـيـاة ووفـرة الفـرص التي تعطيـهـا التكنولوجـيـا هناك تعطُّش إلى البساطة وإلى حياةٍ أقل تعقيداً. إن القيم التي يتمُّ ابتكارها في هذا المجال تصبح مباشرةً قيماً متكاملة.

إنَّ فكرة خـدمـة الرحلات الجوية القصيـرة، على سـبيل المثال، بين نيـويورك وواشنطن هي قـيـمـة راحـة واضـحـة (لا حـجـز ولا شكوك) إن بعض الأشياء مثل استئجار السيارات وحجز بطاقات الطيارات مازالت معقَّدة إلى حدٍّ كبير.

إن خدمة التلفون الموجودة في المطارات والتي تمكِّنك من إرسال الهدايا بشكلٍ مباشر هي خدمة مريحة جداً. يوجد في اليابان خدمة تلفونية تعتذر إلى الناس بدلاً عنك. لا يوجد حد للخدمات التي تقدِّم الراحة.

وأخيراً فإنَّ مفهوم «إدارة الممتلكات» هو تحرُّك باتجـاه الراحة. فبدلاً من أن تتـابع الأسـواق بنفـسك وتحـاول اتخـاذ قـرارات صـحـيـحـة دع الآخـرين يقـومـوا بذلك عنك. لقـد كـان ذلك أسـاس عـمـل البنوك السويسرية لعدة عقود. لدى بنك ميرل لينش ١٠٩ بليون دولار ممتلكات تقوم بإداراتها.

٢- نوعية الحياة:

تشمل نوعية الحياة الاهتمامات المتعلِّقة بالصحة والتمرين والبيئة ونمط الحياة والعائلة وعادات العمل. في مجال الصحة والتغذية، على سبيل المثال، يترك الاهتمام بنوعية الحياة أثراً كبيراً. إن نجاح الأحذية الرياضية (ريبوك، نايك، إل أي، غير) والمعدَّات الصحيَّة جزءٌ من ذلك. إن صناعة الطعام مشغولة بإنتاج مواد غذائية للكبار والأطفال وبتطوير المُحليات الخالية من السكر والأطعمة الخالية من الدهون.

بالنسبة للبيئة هناك الكثير من الاهتمام والعمل السياسي ولكن من الصعوبة إشراك الأفراد في ذلك. إن البنزين الخالي من الرصاص والأوراق معادة التصنيع (ليست مربحة كثيراً) هي أمثلة على ذلك. إن الأفراد مستعدون نظرياً للاهتمام بالبيئة لكنَّهم غير مستعدِّين لصنع خيارات شخصية بناءً على ذلك إذا كان الثمن أو عدم الارتياح الناجمين عن ذلك كبيرين.

عندما سُئل العاملون في أوروبا عمَّا إذا كانوا يفضِّلون مزيداً من المال أو مزيداً من أوقات الترفيه، اختار الألمان والسويديون مزيداً من الوقت في حين اختار البريطانيون مزيداً من المال. إن نسبة الضرائب في السويد عالية جداً إلى درجة أن مزيداً من المال لا يعني في الحقيقة شيئاً.

أمَّا الألمان فيتمتَّعون بالرخاء وباستطاعتهم أن يشتروا كل الأشياء التي يريدونها لذلك فالقيمة الأهم بالنسبة لهم هي الوقت.

إن ساعات العمل القصيرة والمرنة والدوام الجزئي ونمط عمل الكافتيريا ستصبح أكثر شعبيةً في المستقبل القريب.

سوف يرغب الناس في جوٍّ مبهجٍ وسوف يُترجم ذلك إلى طرقٍ يلعب فيها الناس في منازلهم من خلال الكمبيوتر وأجهزة الفاكس. سوف تكون هناك حاجة إلى مفاهيم قوية لتحويل نظام القيمة هذا إلى نجاحٍ تجاري.

طلب مني ذات مرَّة أن أطوِّر بعض الأفكار لحزب المعارضة السويدي (الحكومة الآن). الصعوبة في السويد هو أنَّ ٥٧٪ من مجمل الإنتاج القومي يذهب إلى الإنفاق الحكومي مما يعني أنَّ معظم المصوِّتين يعملون للحكومة. هذا يعني أن الضرائب عالية جداً وأي حزب ينادي بتخفيض الضرائب لن يحصل على الأصوات. إن ذلك يؤدي إلى توقُّفٍ مخيفٍ في العملية السياسية. ما الذي يمكن أن يوفِّره حزب المعارضة على سبيل المثال للنساء اللواتي يعملن للحكومة؟ المزيد من المال يؤدي ببساطة إلى مزيدٍ من الضرائب. لكن المرونة في ساعات العمل هي قيمة عالية عند الجميع وخصوصاً النساء.

هناك إلى حدٍّ ما ما يشبه تأثير الكتلة الحرجة. عندما يقرِّر عددٌ كافٍ من الناس تحسين نوعية حياتهم يصبح الأمر ضرورة.

من وجهة النظر التجارية قد تكون هناك تأثيرات سلبية على الاستهلاك. سوف يشتري الناس سياراتٍ تعمِّرُ لفترةٍ أطول ويستبدلونها بشكلٍ أقل. سوف يبتعد الناس عن ملابس الموضة ويلبسون الملابس الغير رسمية التي يمكن أن يرتدوها لفترةٍ أطول.

٣- الشعور بأهمية الذات:

إن (جيل الأنا) قائمٌ منذ ثلاثة عقود تقريباً. إنَّ الشعور بأهمية الذات هي دوافع قوية للقيمة كما نعلم ذلك جيِّداً. صناعةُ السيارات إن صناعة التصميم وصناعة الفخامة تعرفان أن الناس الذين يملكون المال يرغبون في إنفاقه على صورتهم الذاتية أكثر من أي شيءٍ آخر.

إذا أقيم حفل للتبرعات في لندن سيحضره أمير ويلز فإنَّ ألف بطاقة ستباع بسعر ألفين جنيه بدون أيِّ صعوبة. إن هذا شكلٌ من أشكال ما فوق /المنافسة لا يمكن التغلب عليه. السبب هنا يستحقُّ ذلك. هناك العديد من الأمثلة الأخرى.

إن طرق الإنتاج الحديثة تمكِّن من تقصير فترة نفاذ البضاعة في اليابان دخل مفهوم إنتاج عدد محدود من نوع معين من السيارات حيِّز التنفيذ. قد يعني الاهتمام بحاجات المستهلك صنع سيارات مطليَّة باليد. سوف يوظِّف الناس مصمِّمين خارجيين لسياراتهم كما يوظِّفون الآن مصمِّمين داخليين لشققهم.

كان نابليون أوّل من أدرك أنَّ منح الناس الميداليات ودرجات الشرف أكثر فاعليةً من إعطائهم المال. إن هذا مثالٌ ممتاز على القيمة المتكاملة. إن نظام التشريف البريطاني هو استمرارٌ لهذه العادة. الناس يحبّون أن يشعروا أنَّهم مهمّون غالباً ما يشعر الإنسان بالأهمية عندما ينتمي إلى مجموعة صغيرة لأنه عضو في هذه المجموعة والآخرون ليسوا كذلك. وهذا ما يفسِّر وجود العصابات في لوس أنجلس وغيرها من الأماكن. إذا لم يشعر المجتمع أنك شخصٌ مهم عليك أن تقيم آلية تشعر فيها أنك مهم.

إن النجاح المتزايد للرحلات السياحية الجماعية يوضِّح كل الدوافع التي ذكرناها. هناك قدر كبير من الراحة إذ إنَّ كل شيءٍ قد تمَّ ترتيبه لك: حجز فندق والوجبات والسفر والترفيه وهكذا. نوعية الحياة مدعومة بمحيطٍ ذي نوعية ممتازة. الشعور بأهمية الذات يتحقق باختيار المجموعة التي ستنضم إليها والطبقة الاجتماعية التي تمثِّلها. إن عامل التسلية واضحٌ أيضاً في الترفيه.

٤- التسلية:

لو كان كارل ماركس حيّاً لقال: التلفزيون أفيون الشعوب. اعتقد ماركس أن الدين هو أفيون الشعوب يخفف آلام الناس ومعاناتهم ويمنعهم من الثورة. إن التلفزيون ووسائل الترفيه الأخرى أكثر من أفيون لأنَّ الناس يعتادون عليها إذا اعتدت على تلقّي المثيرات من الخارج فإنَّ عقلك لن يطوِّر عاداته الخاصة في التفكير والتأمل. كلُّ شيء يعتمد على التفاعل. كلَّما أصبح عندك مزيدٌ من التحريض ازدادت حاجتك إليه. إن التطبيقات التجارية فتعني أنَّ صناعة الترفيه والتسلية ستستمرُّ في النمو.

أحد الاتجاهات الجديدة في التسلية هي الطريقة التي تمكِّن الناس من أن يسلُّوا بعضهم. إن مفهوم الكاروكي في اليابان هو مفهوم استثنائي لسببين: أولهما أنَّه يبدو غير مألوف في اليابان حيث الناس خجولين وكبوتين (غالباً ما يرحب الأشخاص المكبوتين بطريقة رسمية لإزالة الكبت). والسبب الثاني هو بساطة المفهوم حيث يدفع الناس لكي يسلُّوا أنفسهم عن طريق الغناء أمام الميكرفون والإنصات إلى الزبائن الآخرين.

أنماط القيمة

ما قيمة المنزل الجديد الذي تفكِّر في شرائه؟

- هناك السعر الحقيقي.
- هناك احتمال أن ترتفع قيمته وبالتالي أن تبيعه وتحقِّق ربحاً. إذا اشتريت في سوق ترتفع أسعاره سوف تأمل أن تستمر بالارتفاع إلى الأبد. إذا اشتريت في سوقٍ تنخفض أسعاره فأنت تأمل أن يكون الانخفاض قد وصل إلى حدِّه الأدنى.
- هناك الموقع الذي يتمتَّع بعدَّة قيم. سهولة التسوُّق والذهاب إلى المدرسة، سهولة الذهاب إلى العمل، احتمال ترك انطباع جيد عند الآخرين إذا كان جوارك من الطبقة الراقية.
- هناك الشكل الخارجي للمنزل، وهو الصورة التي تحملها في ذهنك وإن كانت لا تهمُّ كثيراً إذا كنت تعيش حقيقةً في المنزل.
- مساحة وتنظيم المنزل: مساحة العمل، مساحة التخزين، مساحة للأطفال والضيوف وهكذا.
- كلفة تشغيل المنزل: التدفئة، الإصلاحات، الدهان وغير ذلك.
- هناك مشقَّة الحصول على التقسيط والتأمين وفحص المنزل وغيرها.

من المدهش أنَّ كلَّ إنسانٍ يستطيع أن يقرِّر أيَّ منزلٍ يريد شراءه في النهاية إنَّ القيمة التي تغري بشراء المنزل هي قيمته المالية.

لقد تعمَّدت وضع قائمة ببعض أنماط القيمة هنا. إن هذه القائمة ليست كاملة وبعض الأنماط تتداخل فيما بينها. المهم هنا أن يكون لدى الإنسان إحساس غني بالقيم الممكنة كأساسٍ لصناعة القيم بشكلٍ متعمَّد.

القيمة المدركة:

إن القيمة المدركة هي أهم قيمةٍ على الإطلاق، لأنها الدافع الرئيس. تقوم الدعاية في الحقيقة على القيمة المطلقة. نحن نعتقد أنَّ الشقروات ذوات العيون الواسعة لطيفات وبريئات في حين أنهنَّ لا يختلفن عن بقية الناس.

في النهاية يعتمد معظم سلوكنا وتفكيرنا على الإدراك. لقد أدركت صناعة السيارات اليابانية أنه إذا بدت السيارة وكأنها سيارة رياضية فإنها ستُشترى على أساس ذلك من قبل الكثيرين. كذلك بدا واضحاً لهم أنه إذا بدت السيارة وكأنها سيارة ريفية توحي بالرجولة فإنَّ الناس سوف يشترونها بسبب إدراكهم لها بهذا الشكل بالتحديد.

هناك القيمة المُدركة التي ليس لها مادة حقيقية لأنَّ الإدراك هنا هو الذي يُباع. هناك القيمة المدركة التي تعكس قيمةً حقيقية. هناك القيمة المدركة التي تعكس قيمةً حقيقية ولكن تلك القيمة الحقيقية لا علاقة للشاري بها.

تباع الكثير من الساعات على أنها مقاومة للماء على عمق ١٠٠ قدم. هذه قيمة حقيقية على ما أظن ويتمُّ إدراكها على أنها قيمة مهمة، ومع ذلك فإن الشراة الذين سيرتدون الساعة على عمق ١٠٠ قدم تحت سطح البحر هم قليلون جداً. بشكل مشابه إنَّ ميِّزة الخمرة الفرنسية الغالية تُضيَّعُ عادة على الشارب لكن القيمة الحقيقية تكمن هناك.

القيمة الحقيقية:

إن القيمة الحقيقية لا تعني الكثير إذا لم تكن القيمة المدركة موجودة إذا أتيحت لك الفرصة لاستعمال شيءٍ ما لفترة طويلة من الزمن ستكتشف قيمته الحقيقية. يمكن أن ينتشر ذلك عن طريق الكلام لكنّه يستغرق وقتاً أطول. إن القيمة الحقيقية لتخفيض السعر غالباً ما يتمُّ إدراكها على أنها ليست قيمة حقيقية على الإطلاق. لماذا يُخفَّض سعر المنتج إذا كان جيِّداً؟

إن الأم التي تحضُّ ولدها على أكل السبانخ بدلاً من الطعام السريع قد تعرف شيئاً عن التغذية لكنَّ القيم المدركة للطفل مختلفة عن قيمها.

إن القيمة الحقيقية تصبح أكثر أهميَّةً في عالم التخصُّصات التقنية ومع ذلك يجب أن تكون مفيدة. قد يقوم الكمبيوتر بالكثير من الأشياء الرائعة. ولكن إذا كنت لا تحتاج إلى تلك الأشياء الرائعة. ما الذي يهمُّك في الكمبيوتر؟ إن زوال معالجات الكلمات هو أمرٌ يستحقُّ التأمل. معظم الناس يستخدمون أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم لمعالجة الكلمات فقط لذلك قد تعتقد أنَّ معالج الكلمات الجيِّد سوف يلقى رواجاً. ولكن أين حدث الخطأ؟ إن أي جهاز كمبيوتر اليوم يمكن تحويله إلى معالجٍ للكلمات بقرصٍ مُدمج. لذلك أعتقد أن الناس فضلوا الحصول على الكمبيوتر لأنَّ سعره قريب من سعر معالج الكلمات كما أن نوعية البرمجة في معالج الكلمات متأخرة كثيراً عن برمجة الكمبيوتر.

أعتقد أنَّ هذا المفهوم سوف ينتعش بطريقةٍ مختلفة قليلة على شكل أجهزة الـ آر.إف.إس.دبليو (القراءة وجمع الملفات والتخزين والكتابة الالكترونية).

قيمة المدخل:

أخبرني أحد العاملين في شركة بريتش بتروليوم أنه عندما كانت أحوال أسواق النفط سيئة كانوا يجنون أموالاً من بيع الحلويات في محطات البنزين أكثر من الأموال التي كانوا يجنونها من بيع البنزين. اقترحت عليهم أنه إذا كانت الحال كذلك كان عليهم أن يمنحوا تخفيضات لمن يشتري كميات أقل من البينزين بحيث أن شراء غالون واحد، على سبيل المثال، يمكن أن يتم بتخفيضٍ مقداره ١٥٪ إذا اشترى الناس كمية أقل من البنزين في كُلٍّ مرَّة سوف يتوقفون أكثر لشراء البنزين وبالتالي ستزداد فرصة شرائهم للحلويات المربحة. عندها سوف يصبح شراء البنزين قيمة المدخل فقط.

كما ذكرت سابقاً إن حفظ الوقت المتمثِّل في الساعة هو قيمة المدخل فقط لبيع الجواهر للرجال. غالباً لا يشتري الرجال الجواهر إلا إذا كان هناك عذرٌ لذلك وهو الإخبار عن الوقت المرافق لهذه الجواهر.

قيمة السياق:

إن رجلاً يتكلَّم الانكليزية في البرازيل يمكن أن يصبح مدرساً للغة الانكليزية. لكن لا يوجد قيمة كهذه إذا كان ذلك الشخص يعيش في الولايات المتحدة. وبالعكس تماماً إذا عاش شخصٌ برازيلي في نيويورك يمكن أن يصبح مدرساً للغة البرتغالية أو رقصة السامبا.

إن الماء يمكن أن يُباع بقيمة عالية لأشخاص عطاش في الدول التي يُتوَّقع فيها تلوث المياه المحليَّة يمكن أن يُثمَّن الماء النظيف بقيمة عالية.

إن قيم السياق كالتي ذُكرت سابقاً يمكن أن تكون مربحة جداً. من الواضح أن قيم السياق تتداخل مع قيم النُدرة. إن لوحةً لرسَّام ألماني مجهول قد لا تشكِّل قيمةً كبيرةً بالنسبة لمالكها، لكنها ستكون ذات قيمة كبيرة لمن يبيع اللوحات بالمزاد العلني ويعرف السوق.

إنَّ وجهاً ألمانياً جميلاً في نادٍ ليلي سيكون أكبر قيمة بكثير إذا وُجِدَ في ممرٍّ في بيتٍ باريسي للموضة.

قيمة التآزر:

إنَّ جميع بناة الشركات الضخمة والذين يُفعِّلون ضمَّ الشركات إلى بعضها يتحدثون عن قيم التآزر. إنَّ الكلَّ أكبر من مجموع أجزائه. إن تأليف قصة تم تصديقها هو أسهل دائماً من إظهار التآزر بعد جمع كل أجزاء هذه القصة إلى بعضها.

بخلاف معظم صانعي الأسلاك، فإن شركة بيكارت البلجيكية لا ترتبط بمصنعٍ معينٍ للفولاذ يعني ذلك أنَّ باستطاعتها أن تشتري فولاذها بالنوعية الأفضل والسعر الأفضل من أيٍّ مصدر. بالمقابل وجدت شركة هيومانا أنَّ من المريح أن تملك شركة تأمين صحيّة تغذّي مستشفياتها (كما ذكرتُ سابقاً) من الواضح أن شركتي سوني وماتسوشيتا يعتقدان بوجود تآزر بامتلاك مصادر لأفلام تغذّي أجهزتهما الالكترونية لذلك ضمّا إليهما شركتي كولومبيا وإم.سي.أي

هل تعتمد قيمة التآزر على توفير النفقات أم على تأمين الدعم أم أنها قيمة مُشتركة حقيقية؟ إن القيمة المشتركة الحقيقية هي أقل مما يعتقد الكثيرون.

قيمة الأمن:

إن الخوف من المجهول والغير أكيد والمخاطر هو الأساس الذي تقوم عليه صناعة التأمين. إذا كان السعر مناسباً تصبح للأمن قيمة كبيرة، ولكن إذا تمَّ تجاوز عتبة السعر يصبح الناسُ فجأة قدريين ويقرِّرون أنهم ليسو بحاجة إلى التأمين.

على المستوى العادي تُكلِّف الكفالات والخدمة الجيدة وتبديل البضاعة المعينة شيئاً من المال لكنها تملك قيمة أمنٍ أعلى بكثير.

يحدث النجاحُ في كُلِّ مرةٍ يمكن أن تلحق فيها قيمُ الأمنِ بسوق السيارات المستعملة. في كلِّ مرَّة يمكن أن تضاف فيها قيمُ الأمنِ إلى البَّنائين أو السبَّاكين يحدث النجاح أيضاً.

في كلِّ مرَّةٍ تكون فيها القيمة الحقيقية للشيء الذي تشتريه غير مؤكَّدة فإنَّ إضافة شيء من الضمان سيصنع فرقاً كبيراً. تخيَّل نجاح مؤسسة باستطاعتها أن تقدِّم ضمانةً ما للزواج؟.

قيمة الجاذبية:

تتداخل قيمة الجاذبية إلى حدٍّ كبير مع القيمة المدركة. على أيَّةِ حال يمكن تحديدُ القيمة ِ المدركةِ عادة لكنَّ قيمة الجاذبية قد تكون غامضة ولا يمكن تحديدها. بعض الأشياء له جاذبية خاصة قد تكون في اللون

أو التصميم أو أيٍّ شيءٍ آخر. بعض الأجهزة تُباع أكثر من الأجهزة المنافسة لأنها ببساطة تملك جاذبية معيَّنة قد تكون الجاذبية غير منطقية وبعيدة عن القيم الحقيقية والمُدركة لكنها تؤتي ثمارها. قد يقول الشاري: «أحب هذه السلة كثيراً، ولكني لا أعرف من أجلِ ماذا سأستخدمها» الجاذبية موجودة وهناك بحثٌ عن استخدامها.

حتى الأشياء المهمَّة التي لها وظائف معيَّنة كالكاميرا يمكن أن تُشترى بساطة بسبب جاذبيتها. إنَّ المصمِّمين يعرفون ذلك منذ زمنٍ طويل لكنَّ الكثير من الصانعين لا ينصتون لهم.

الخطورة تكمن في أنَّ التصاميم الجديدة قد تجذبُ بعض الناس لكنها لا تجذب الآخرين، في حين أنَّ بَيعَ ما يُباع باستمرار لا يحمل أيَّ مفاجآت.

قيمة الموضة:

تتضمن قيم الموضة القيم الصناعية كالإثارة والتغيير. كيف نثير اهتمام الناس بالملابس وندفعهم إلى شراء ملابس أكثر مما يحتاجون إليه؟.

إن القيمة الحقيقية للقمار ليست في الربح أو الخسارة ولكن في الدفع من أجل متعة التوقُّع. كذلك تكمن القيمة الحقيقة للموضة في إضفاءِ الإثارة على الأمور التي تبدو مملَّة.

قبل قرون كان الرجال يهتمون بموضة الثياب كالنساءِ تماماً، لكنَّ موضة الرجال اليوم تبدو مملَّة.

هناك موضات في الاستثمار أيضاً تُقرأ أو يتمُّ الحديثُ عنها والاهتمامُ بها. إن قيم الموضة هي قيم منفعة حقيقية لكنها قد تنضمُّ إلى قيم الصورة عن الذات. كيف أبدو أمام نفسي؟ كيف أبدو أمام الآخرين؟ إذا لم يعطك الدين الشعور بالطمأنينة فإن الصورة عن الذات قد تعطيك هذا الشعور ولكن بدرجةٍ أقل.

قيمة الوظيفة:

يجب على أجهزة الكمبيوتر أن تعمل. يجب على التلفونات الجوَّالة أن تعمل. يجب على الأنظمة المضادة للصواريخ أن تعمل. في النهاية هناك قيمٌ للوظيفة لكن الصعوبة في أنها سرعان ما تتحول إلى أمور أساسية. أنت تتوقع من جهاز الكمبيوتر الخاص بك أن يعمل لذلك تشتريه بسبب حجمه المميَّز، أنت تتوقع من جهاز الجوَّال الخاص بك أن يعمل لذلك تشتريه لأنه يبدو سهل الاستعمال. أنت تتوقع من سيارتك أن تعمل لذلك تشتريها بسبب سعرها المنخفض.

تتحول قيم الوظيفة بسرعة إلى قيمٍ للسلعة. في بداية ظهور الكمبيوتر كان عليك أن تختار من قائمة طويلة كلَّما شغَّلت الجهاز لتصل إلى ما تريده. واليوم باستطاعتك أن تضمن العودة إلى المكان الذي كُنتَ فيه عندما أطفأتَ الجهاز.

إن قيم الوظيفة الجديدة قويَّة لفترة محدَّدة. بعد ذلك تقلَّد وتُتقن وتصبح قيماً للسلعة. في نفس الوقت إنَّ قيم الوظيفة الجديدة تحمل مخاطرةً عالية لأنها إذا لم تنجح فستُبعد المستهلك عن المنتج نهائياً. كثيرٌ من الناس تراجعوا عن شراء الكاميرات الأتوماتيكية إلى اليدوية.

وهناك من لا يعرف كيف يتعامل مع الكاميرا اليدوية لأن الوظائف الأتوماتيكية أصبحت هي المتوقَّعة دائماً.

قيمة الراحة:

كما ذكرت سابقاً في هذا القسم، إن الراحة والبساطة والموثوقية تتحول إلى قيم مهمَّةٍ جداً. ينطبق ذلك بشكل خاص على مجال الخدمات حيث إنَّ الطرق الحالية معقَّدة جداً. حتى الأشياء البسيطة كالنزول في فندق تبدو أمراً معقَّداً.

القبعتان الصفراء والخضراء

إن صناعة القيمة تحتاج إلى المشاركة بين القبَّعات البيضاء والخضراء والصفراء. تُستخدم القبعة البيضاء للحصول على معلومات عامة وللإحساس بالمجال الذي يراد صنعُ قيمةٍ جديدة فيه. ولكن لا تتوقَّع من المعلومات أن تقوم بالتفكير بدلاً منك.

إنَّ قبعة الإبداع الخضراء تصل إلى مفاهيم عامة ثمَّ تحدِّد أفكاراً معيَّنة لجعل هذه المفاهيم فعّالة. هناك استكشافٌ وتخمين. سوف أتحدث عن بعض مبادئ الإبداع في قسم «الإبداع الجاد».

إن القبعة الصفراء مهمة جداً في صناعة القيمة. إنها الإطار (الإيجابي المنطقي). عندما نستخدم القبعة الصفراء نبحث عن الفوائد.

تخيَّل شخصاً مشلولاً مستلقياً في السرير يستطيع تحريك ذراع واحدة فقط. ما هي القيم التي يمكن لتفكير القبعة الصفراء المُتَعمَّد أن يجدها هنا؟.

الشخص لا يستطيع التحرُّك. بالتأكيد هذا أمرٌ سيء. ولكنه قد لايكون كذلك. اليوم في عالم شبكات الاتصالات المعقَّدة هناك قيمة كبيرة للشخص الذي يتواجد دائماً في مكانٍ ما ولا يذهبُ في إجازة إلى الكاريبي ولا يترك مكانه لتناول الغداء. لا يمكنك أن تدفع أجراً مناسباً لتجعل شخصاً ما بلا حراكٍ وكأنه مشلول وهذه قيمة كبيرة. من وجهة نظر الشخص المشلول الفوائد أعظم بكثير. يستطيع هذا الشخص أن يحصل على عمل مأجور بدوام كامل وأن يتواصل مع العالم الخارجي ويكسب أصدقاء. أثناء صنع القيمة يجب التوقف دائماً وطرح السؤالين التاليين: ما هي الفائدة؟ ولمصلحة من؟.

من خلال هذه التوقفات تأتي المفاهيم التي يمكن أن تشقّ طريقها بعد ذلك بفضل أهميتها الخاصة.

الناس والقيم

لا يوجد شيء اسمه قيمة ما لم يشارك الناسُ فيها. إنَّ القيمة هي شيءٌ يقدِّم فائدة أو يفتح مجالاً للحصول على فائدة لأحدٍ ما. القيم لا تسبح في الهواء كالغيوم بل يجب أن تتعلَّق بالناس. القيم تقضي طرح أسئلة بشكلٍ مستمر.

- من الذي سيتأثر بهذا؟
- من الذي سيستفيد؟
- من الذي لن يكون مرتاحاً؟
- كيف ستكون الإدراكات؟

- ما التأثيرات المباشرة على المدين القريب والبعيد؟
- هل ستلاحظ هذه القيمة؟ هل سيتحدث الناسُ عنها؟
- هل هناك ظروف خاصة تختلف فيها القيمة؟
- هل هناك أشخاص معيَّنون يمكن أن يشكل هذا الأمر قيمةً بالنسبة لهم؟.

كما اقترحت سابقاً بالنسبة إلى المتسوِّقين هناك حاجة إلى النظر إلى ما وراء الشخص الوسطي. إن الشخص الوسطي عبارة عن محصلة أشخاص مختلفين ذوي ظروفٍ وأذواقٍ وحاجات مختلفة. كل أستاذ يعلم -ويجب أن يعلم- أنه لا يوجد طالب وسطي في الصف. إذا كانت هناك صفات كالذكاء والانضباط والكسل والطاقة وحب المشكلات والضجر والمشكلات في البيت وهكذا، فإن الأستاذ يعلم أن أيَّ مشاركة محتملة بين هذه العوامل يمكن أن توجد عند أيِّ طالب. إن الحيلة هنا أن تدرك الفرديِّة كمصدرٍ للقيمة ولكن دون أن تجعل سوقك صغيراً إلى درجة تجعل تجار التجزئة لا يهتمُّون به. ومع ذلك هناك الكثير من المجلَّات المتخصِّصة في المحلَّات وسوق لعلكة التبغ يبلغ حجمها مئة مليون دولار.

طبيعة القيم

بعض القيم تُصنع بشكل مقصود وبعضها يحدث لوحده. عندما سُئِلَ الزبائن عمّا إذا كانوا يفضِّلون استخدام الآلات التي تُخرج النقود على أخذها من رجل مبتسم أظهرت معظم الدراسات أن الناس لم يرحبوا بالفكرة، ولكن عندما وضِعت آلات النقود في الخدمة وجد الكثيرون أنهم يفضِّلون استخدامها حتى ولو لم يكن هناك صفوف بانتظار أمناء الصناديق.

يجب أن نكون سريعين في تمييز والتقاط القيم التي تنشأ بشكل غير مقصود.

القيم المتعدِّدة:

إنّ لمطعمك إطلالة جميلة على الوادي. الطعام مطهيٌّ بشكلٍ ممتاز. وجودنا هنا يعني التماشي مع الموضة. هنا ترى الأشخاص المهمِّين ويرونك. هناك نجم تلفزيوني مشهور يسكن في الجوار ويأتي أحياناً إلى العشاء في المطعم. هذه قيم متعدِّدة يشكل كُلٌّ واحدٍ منها إضافة ولكن تحمل خطورةً أيضاً. فتوقُّعات الزبائن عالية جدّاً وأيٌّ انخفاضٍ في المقاييس -كوجود تواليت وسخ مثلاً- قد يؤدي إلى خيبة أمل فوريَّة.

القيم المركَّزة:

هناك مطعم صغير بجوار رصيف السفن بنى مسمعته على طبقٍ واحدٍ فقط. أنت تذهب إليه لتناول طبق سرطان البحر. إنَّه طبقٌ لذيذٌ. يذهب الكثيرون إلى هناك من أجل هذا الطبق بالتحديد لكنَّ جوَّ المطعم عادي جدّاً.

هناك مطعم آخر يقدِّم طعاماً عادياً ويتمتع بجوٍّ عادي ولكنه كسب سمعته بشيءٍ واحد فقط وهو أنَّ مالكه شخصية سليطة اللسان ويمكن أن يتصرف بقسوة مع الزبائن.

بعض الناس يحبُّون ذلك لأنه يشعرهم بأنهم أشخاص مهمُّون. هناك مقهى مشهورٌ بأنَّه يفتح طوال الليل. فإذا أردت وجبة بعد أن تغلق كل المطاعم تذهب إليه.

كل هذه أمثلة على القيم المركَّزة الناجحة.

القيم الثانوية:

هناك مطعمٌ يتردَّد عليه الصحفيون المهتمُّون بالأمور المالية يذهبون إلى هناك ويتحدثون إلى بعضهم عن آخر القصص الشائعة. قد تذهب إلى هناك لتعرف المزيد عن الشائعات التي سمعتها، وقد تذهب إلى هناك لتعرف إن كان أحدٌ غيرك قد عرف بالسبق الصحفي الذي توصَّلت إليه.

مطعمٌ آخر يطلُّ على متجرٍ كبير للألعاب. قد تذهب إليه لتجري بحثاً عن نوعية الأشخاص الذين يذهبون إلى المتجر في وقت الغداء.

تمثِّل هذه الأمثلة القيم الثانوية التي قد تؤثر على نجاح مطعمك إيجابياً أو سلبياً.

هل يجب عليك أن تصمِّم قيمة واحدةً قويَّة وتتركها أم يجب أن تحاول بناء ما استطعت من القيم المتوازية؟ إن الجواب ليس سهلاً لأنّه يعتمد على المجال الذي توفِّر فيه المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة. من المؤكِّد أن عدداً من القيم الضعيفة لا يشكلٌ قيمة قوية. ربما تكون الاستراتيجية الأفضل أن تصمِّم قيمة قويَّة ثم تضيف إليها القيم الأخرى ما دام ذلك لا يضعف القيمة الأساسية. كما هو الحال في أيِّ تصميم. هناك أشياء يجب توافرها وأشياء يجب تجنبها وأشياء تعطي قيمة خاصة.

إن صناعة القيمة لا تختلف عن أية عمليَّة تصميمٍ أخرى. هناك حاجة إلى معرفة المواد والطرق والزبائن.

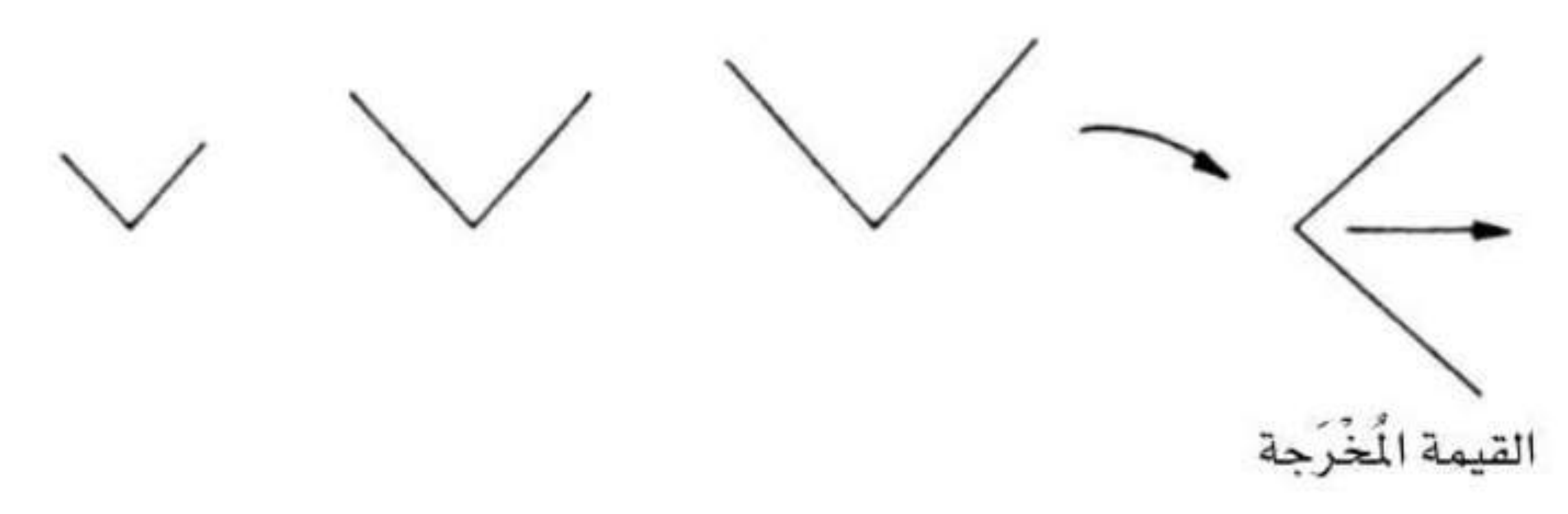
11

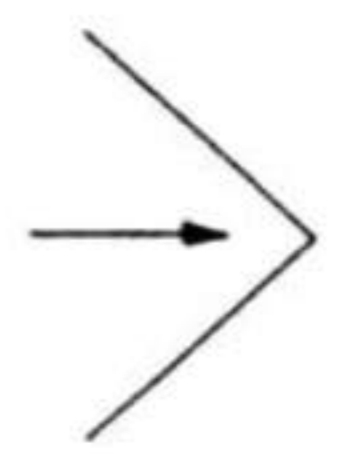
ترميز القيمة

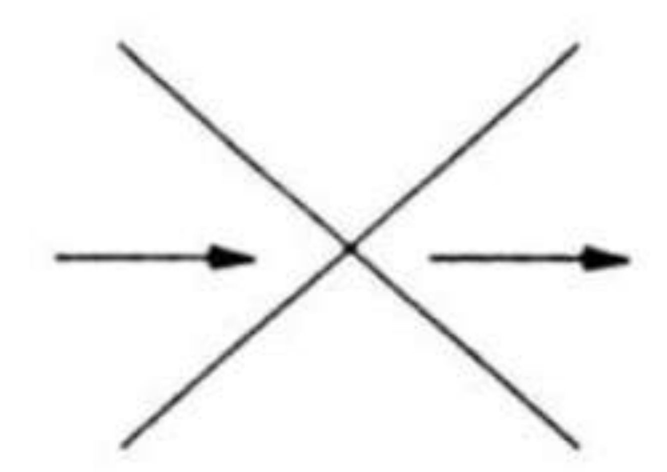
لقد تعمَّدت أن أقدِّم في هذا القسم «ترميزاً بسيطاً للقيمة*». أعتقد أننا في المستقبل سوف نتلقَّى المعلومات والعلاقات المعقَّدة على شكل نماذج بصرية بدلاً من الأرقام. إنَّ الرسوم الرياضية وجداول الرموز هي خطوات تقليدية في هذا الاتجاه.

إن الغاية من الترميز البصري إعطاء انطباع فوري يمكن أن تفيد الرموز أيضاً في تحديد الدرجات وإجراء المقارنات. نأخذ حرف (V) من كلمة (Value) ونقوم تدريجياً بتكبيره (الشكل ١١-١). ثم نديره إلى الجهة اليمنى ليمثل القيمة المخرجة. باستطاعتنا أن نستخدم سهماً يشير إلى اتجاه القيمة المخرجة ولكن لا حاجة للاستمرار في استخدام هذا السهم الإضافي.

* إن الترميز المعروض هنا من حق المؤلِّف ولا يجوز استخدامه دون إذن خطي منه.







الشكل ١١-١

نريد (٧) مشابهة للأولى إلى الجهة اليسرى لنشير إلى القيمة المدخلة. باستطاعتنا أن نشير أيضاً على جهة الإدخال بسهمٍ صغير.

إذا وضعنا حرفي (٧) مع بعضهما يصبح لدينا نظام مُدخل / مُخْرج حيثُ تدخل القيمة في النظام وتخرج منه.

تصوَّر أنَّك في كلِّ مرَّةٍ تريد طهيَ شيءٍ ما يجب عليك أن تأخذ غصنين وتحكَّهما معاً لتشعِلَ ناراً. قد يكون ذلك أمراً مزعجاً. بإمكانك طبعاً أن تطلب مساعدة شخصٍ ما ويمكن لهذا المساعد أن يؤمِّن لك إشعال النار والطهي.

لقد سهَّلت الصناعة الأمر بإنتاج موقد للطبخ مزوَّدٍ بجهاز إشعال إلكتروني. بهذه الطريقة سيقدِّم موقد الطبخ المساعد التي كان المساعد السابق سيقدِّمها. لذلك أنا أتفق مع روزابيث موسى كانتر في أنَّ كل المنتجات عبارة عن طرقٍ لتقديم خدمةٍ ما.

لذلك من إحدى الجهتين هناك الكثير من المُدخلات (مواد أولية، فولاذ، تضييع، دهان، أبحاث، تصميم اختبار).

ذهبت لإنتاج الموقد ومن جهة المُخرج حصلنا على قيمة الموقد.

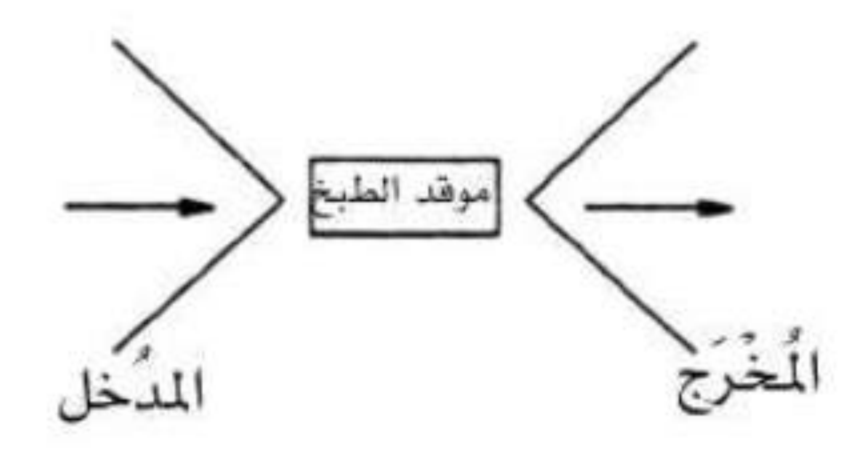
نستطيع بعد ذلك أن نضع الموقد بين قيمة الـ (V) الخاصة بالمُدخل وقمَّة الـ (V) الخاصة بالمُخْرَّج (الشكل ١١-٢).

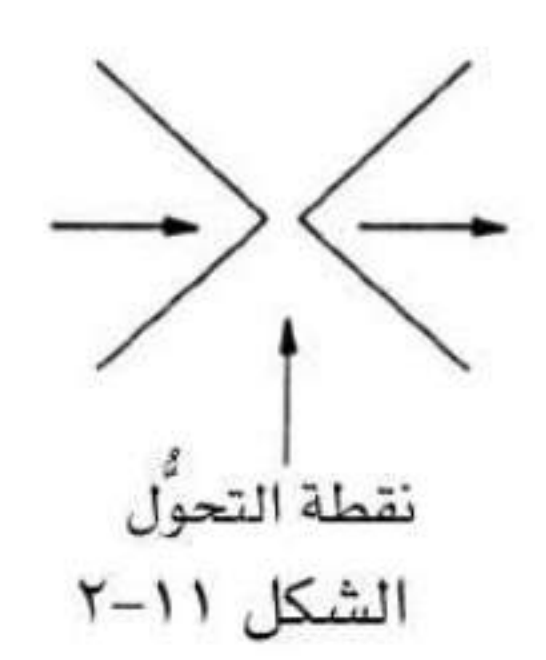
هناك المُدْخَل الذي ذهب لإنتاج الموقد والقيمة التي نتجت عن وجود الموقد ووظيفته واستخدامه.

هذا وصف مبسَّط جداً للعملية الصنعية والتجارية. باستطاعتنا أن نحذف الموقد في الأشكال القادمة ونفترض أنَّ هناك نقطة تحوُّل بين المنتج والمستهلك.

ولكن ما هي القيم التي تدخل من جهة المُدخل؟ من وجهة نظر المنتج هناك التكاليف. يجب استخدام المال لإنتاج موقد الطبخ. هناك أجور يجب أن تُدفع ومواد يجب أن تُشترى. لكن المال لا يُستخدم بشكلٍ مباشر، المالُ قيمةٌ تُستخدم لشراءِ قيمٍ أُخرى كمهارة ووقت العاملين والوقود اللازم لتوليد الطاقة.

إذا ضاعف العمال جهودهم مقابل نفس الأجور عندها ستكون قيمة المُدْخل أكبر ولو ظلَّت قيمةُ المال ذاتها من جانب المُدخل.



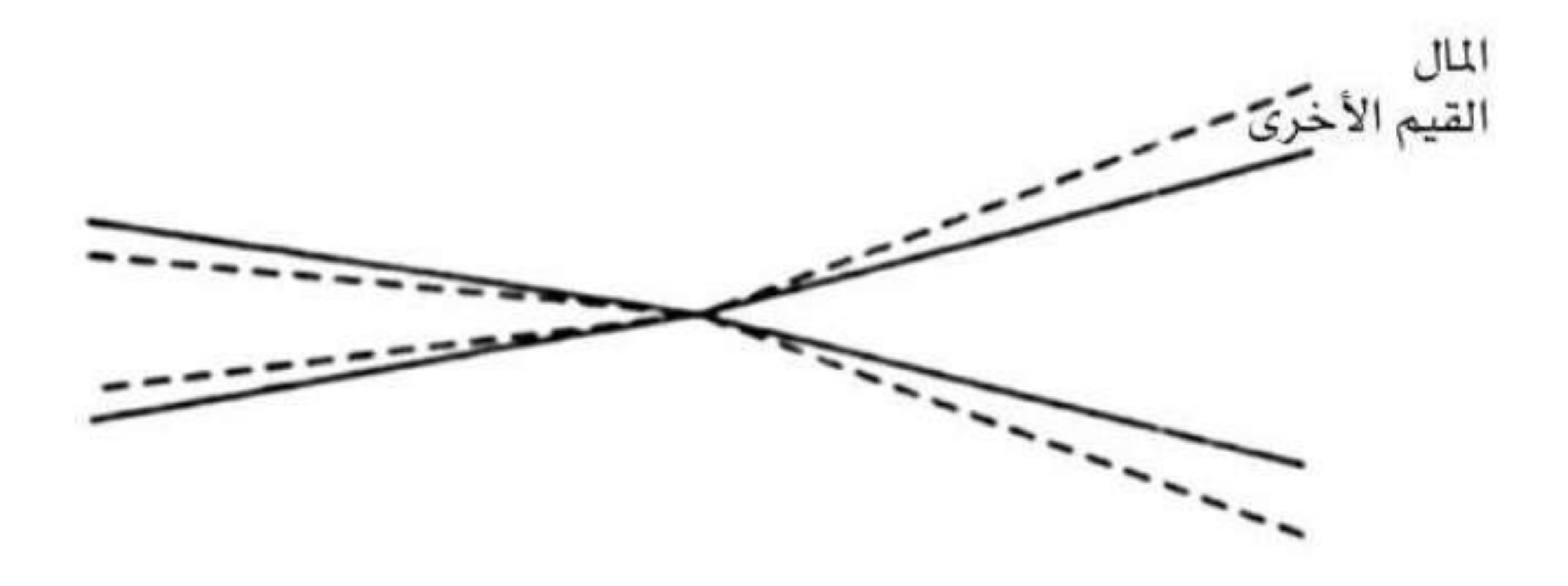


الشكل ١١-٢

إذا تضاعف ثمن الوقود سيتضاعف المال المُدْخَل لكنَّ قيمة الطاقة ستظلُّ ذاتها.

ما سأقوم به هو التفريق بين قيم المال وغيرها من القيم.

سأشير إلى قيمة المال بخطٍّ مُقَطَّع وإلى القيم الأخرى بخطٍّ متّصل (الشكل ١١-٣).



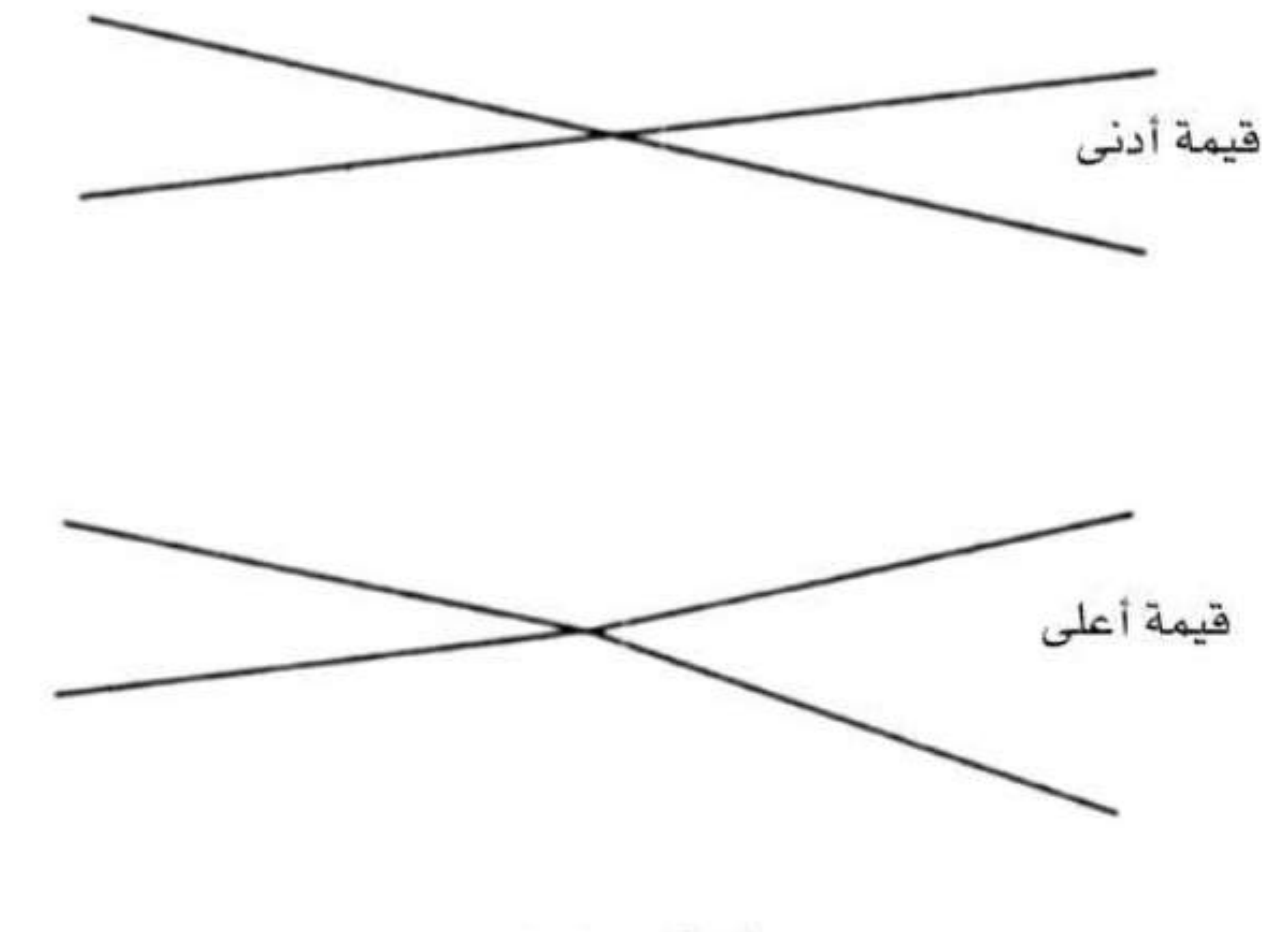
الشكل (١١-٣)

إن قيمـة المال من جهة المُخْرَج تمثِّل المال الذي يحصل عليه المنتج من بيع الموقـد. إن القيـمـة من جهة المُخـرج هي قيمـة الموقد بالنسـبة إلى الشـاري. نسـتطيع الآن أن نضع الشكلين اللذين يعـبِّران عن قيـمـة المال والقيم الأخرى فوق بعضهما.

يُعبَّر عن الأحجام النسبية بعرضِ الـ (V) بحيث إنَّه كلَّما كان حرف الـ (V) أعرض كانت القيمة أعلى (الشكل ١١-٤).

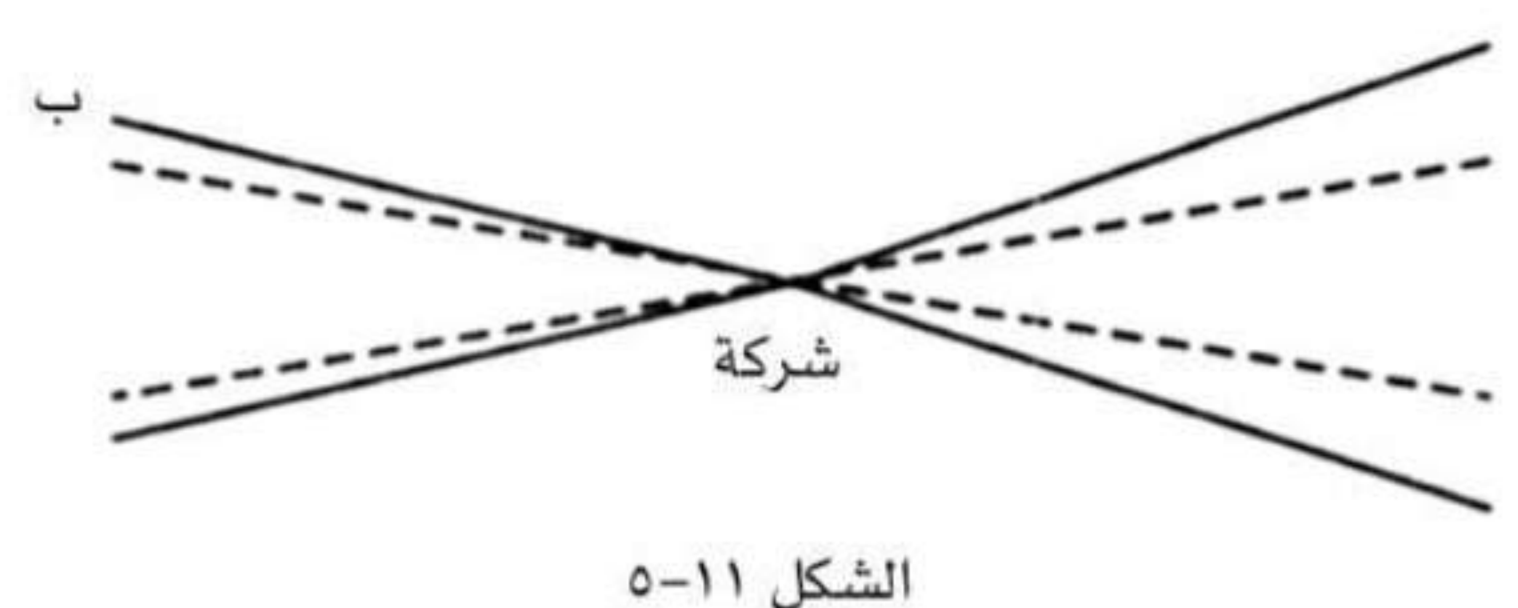
إذا كان قيمـة المال المُدخلة تساوي قيمـة المال المُخرجة إذاً لا توجد أرباح ولا يوجد عمل تجاري (الشكل ١١-٥آ).

إذا كان القيمـة المخرجة (غير قيمة المال) أكبر من القيمـة المُدْخلة (غير قيمة المال) عندها نحن أمام شركة لا تحقِّقُ ربحاً لكنها تقدِّم قيمةً مُخْرَجة أكبر من القيمة المُدْخَلَة (الشكل ١١-٥ ب) إذا لم تكن القيمة المخرجة أكبر فمعنى ذلك أن الشركة ما زالت في بداية الطريق فقط.



الشكل ١١-٤





الشكل ١١-٥

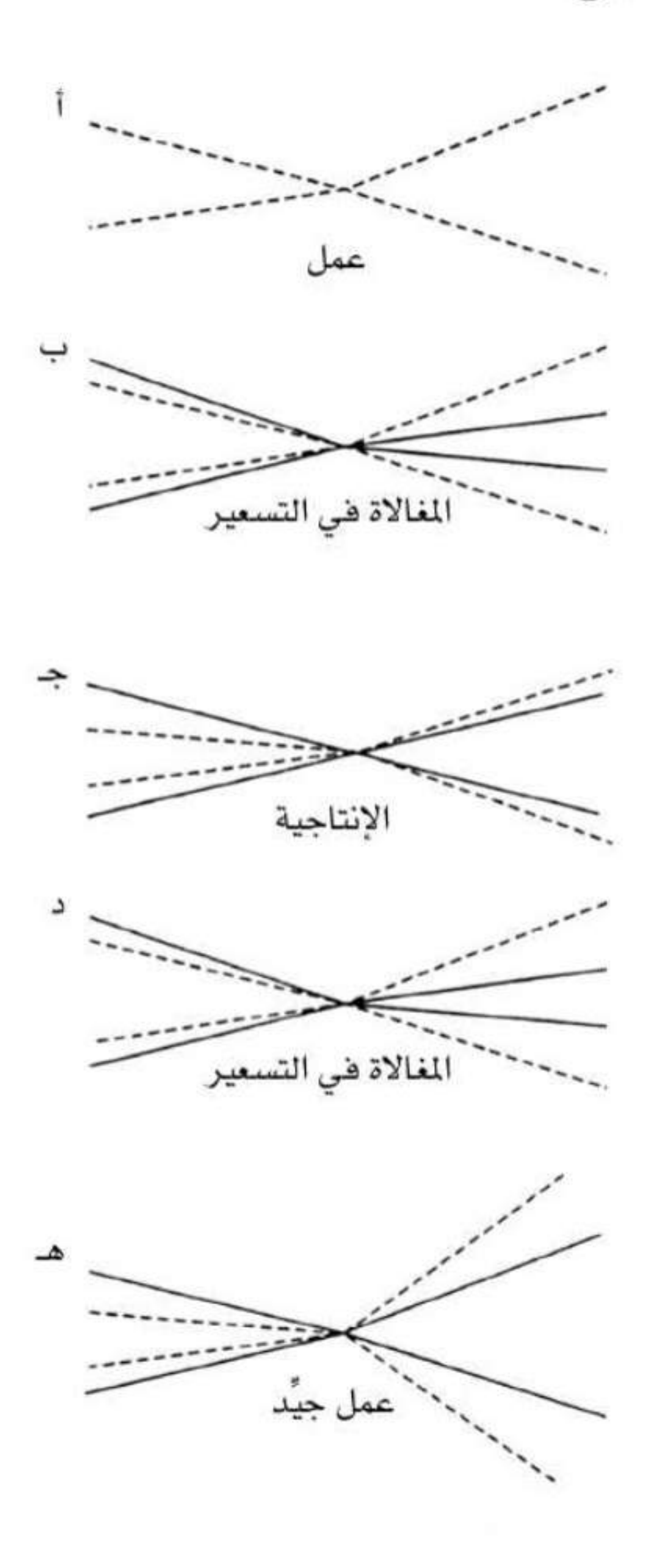
سوف أشير في المستقبل على قيمة المال بالمال فقط وإلى قيمة غير المال بالقيمة فقط.

إذا وضعنا حجمين من المال في المُدْخَلَ (كبيراً أو صغيراً) وحجمين من المال في المُخْرَج (كبير أو صغير) وفعلنا نفس الأمر بالنسبة إلى قيمتي المُدخَلْ والمُخْرج سيصبح لدينا ستة عشرة مشاركة مختلفة.

من بين هذه الاحتمالات الستة عشرة هناك أربعة احتمالات فقط (الشكل ١١-٦ب-هـ) تشكِّل الأساس الذي يمكن أن يقوم عليه أيٌّ نوعٍ من أنواع العمل لأنَّ المال المُخْرج يجب أن يكون أكبر من المال المُدْخَل (الشكل ١١-٦آ).

يبين الشكل ١١-٦ب العمل الذي تكون القيمة المُخْرَج فيه أقل بقليل من القيمة المُدْخلة. العمل موجودٌ هنا لأنَّ هناك مغالاة في التسعير (القيمة المخرجة أقل من لثمن الذي يُدفع من أجلها). أو نقص في أجور العاملين أو إنتاجٌ كبير. في هذه الحالة يكون المفهوم الذي يقوم عليه العمل ضعيفاً جداً وهي أسوأ.

الاحتمالات الأربع:



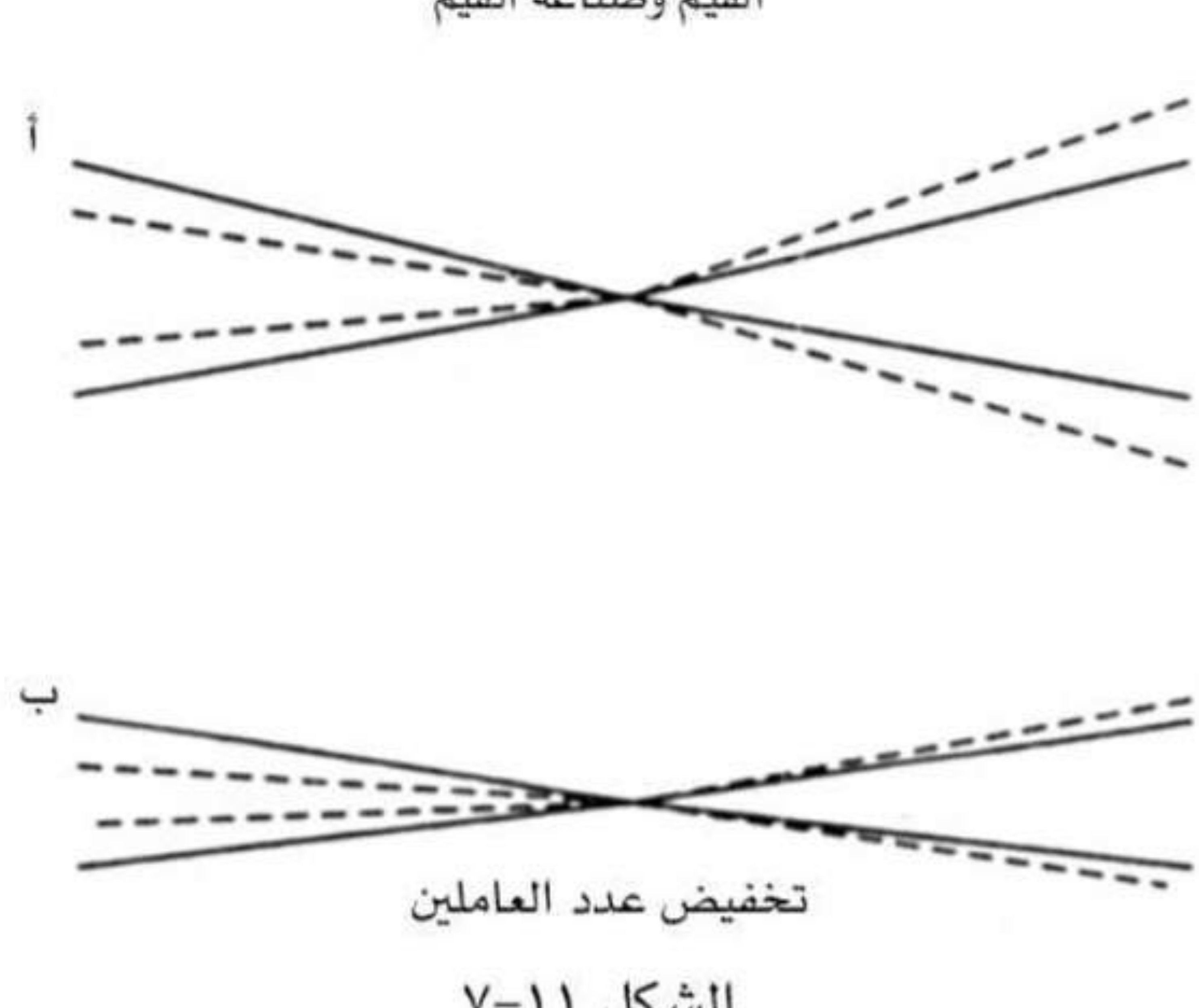
الشكل ١١-٦

يبـيّن الشكل ١١-٦ ج قـيم المُخْـرج التي تسـاوي قـيم المُدْخل إذن لم تحـدث أيٌّ إضـافـةٍ هنـا. يتـواجـد العـمل هنا لأن كلفـة قـيم المدخل تمَّ تخفيـضهـا. ويتحقق ذلك بزيادة الإنتاج أو تخفيض أجور العاملين أو استخدام العمل الطوعي.

يبيِّن الشكل ١١-٦ د دفعاً لكامل تكاليف المُدْخل لكن العمل موجود بسبب المغالاة في تسعير قيمة المُخرج. قيمة المخرج هنا مساوية لقيمة المدخل ولا شيء تمَّت إضافته.

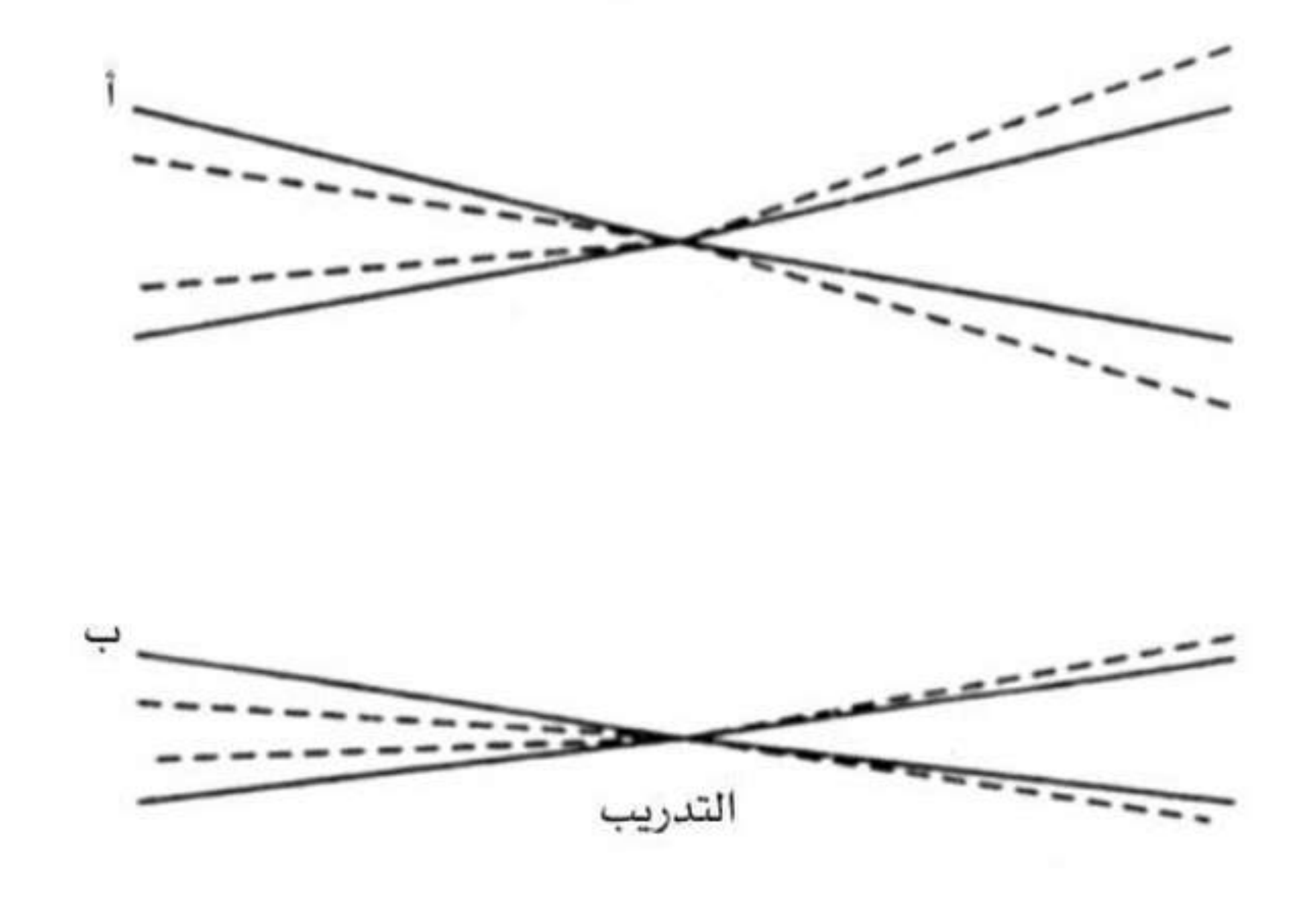
إن الشكل ١١-٦ هـ فقط هو الذي يعبّر عن العمل المُرضي. هناك مفهوم جيِّد للعمل يضيف قيمةً. لا يوجد هنا مغالاة في الأسعار والعمَّال يتقاضون الأجر المناسب. حتى نكون منصفين يمكن زيادة الإنتاج أن تخفض مُدْخل المال إلى أقلَّ من مُدْخَلِ القيمة إذن حتى هذا النموذج يمكن تحسينه.

إن الانتقال من (آ) إلى (ب) في الشكل ١١-٧ يبيِّن نتيجة تخفيض عدد العاملين حيث ينخفض عدد ا لعاملين حيث تنخفض تكاليف المُدْخَل ولكن في نفس الوقت تنخفض قيمة المُدخل إلاَّ إذا بدأ العمل بفائضٍ من العاملين. إنّ قيمة المُخْرج تنخفض هنا أيضاً وما لم يكن هناك مغالاة في التسعير ستنخفض العائدات.



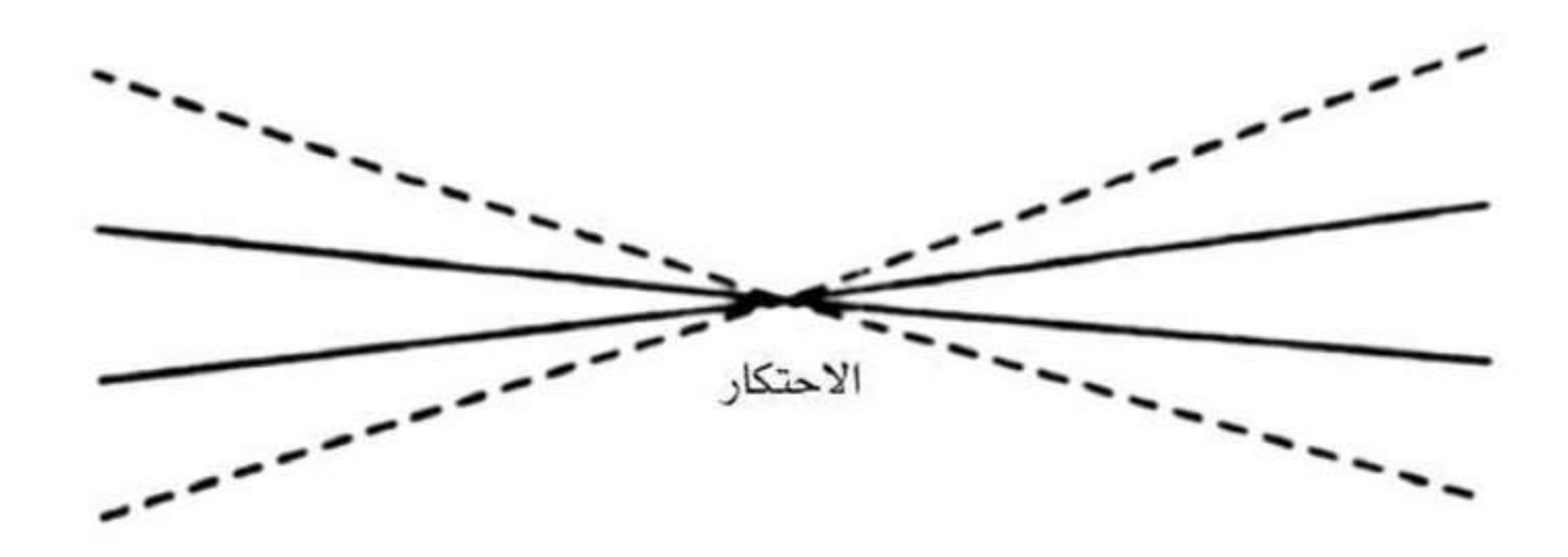
الشكل ١١–٧

إن الانتقال من (آ) إلى (ب) في الشكل ١١–٨ يبيِّن نتيجة التدريب أو تحسين المهارات. إن تكاليف المُدخل يمكن تخفيضها هنا أو أن المُخرج من نفس عدد العاملين يمكن زيادته مع زيادة العائدات.

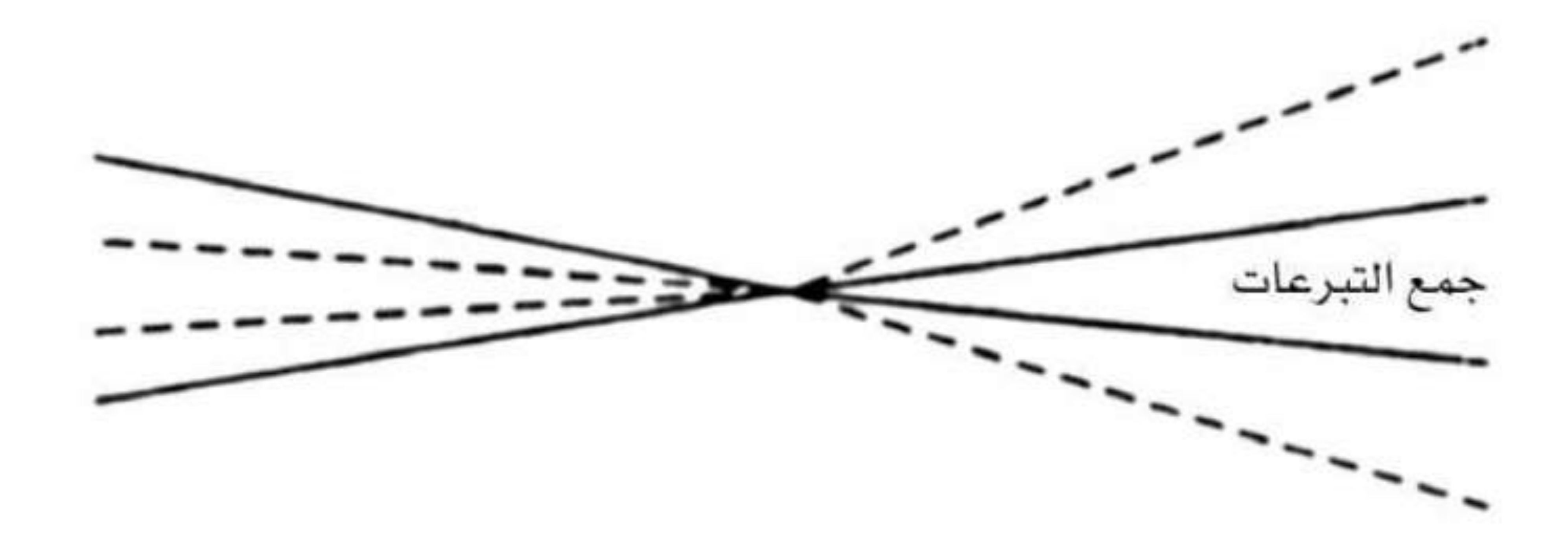


الشكل ١١–٨

الشكل ١١-٩ بيِّن مـا الذي يمكن حـدوثه فـي حـالة الاحـتكار. إن تكاليف المُدْخل أكبـر من قـيم المُدخَل بسـبب عـدم الكفـاءة وعـائدات المُخرج الآتية من تسعير الاحتكار أكبر من القيم التي يتمُّ تقديمها.



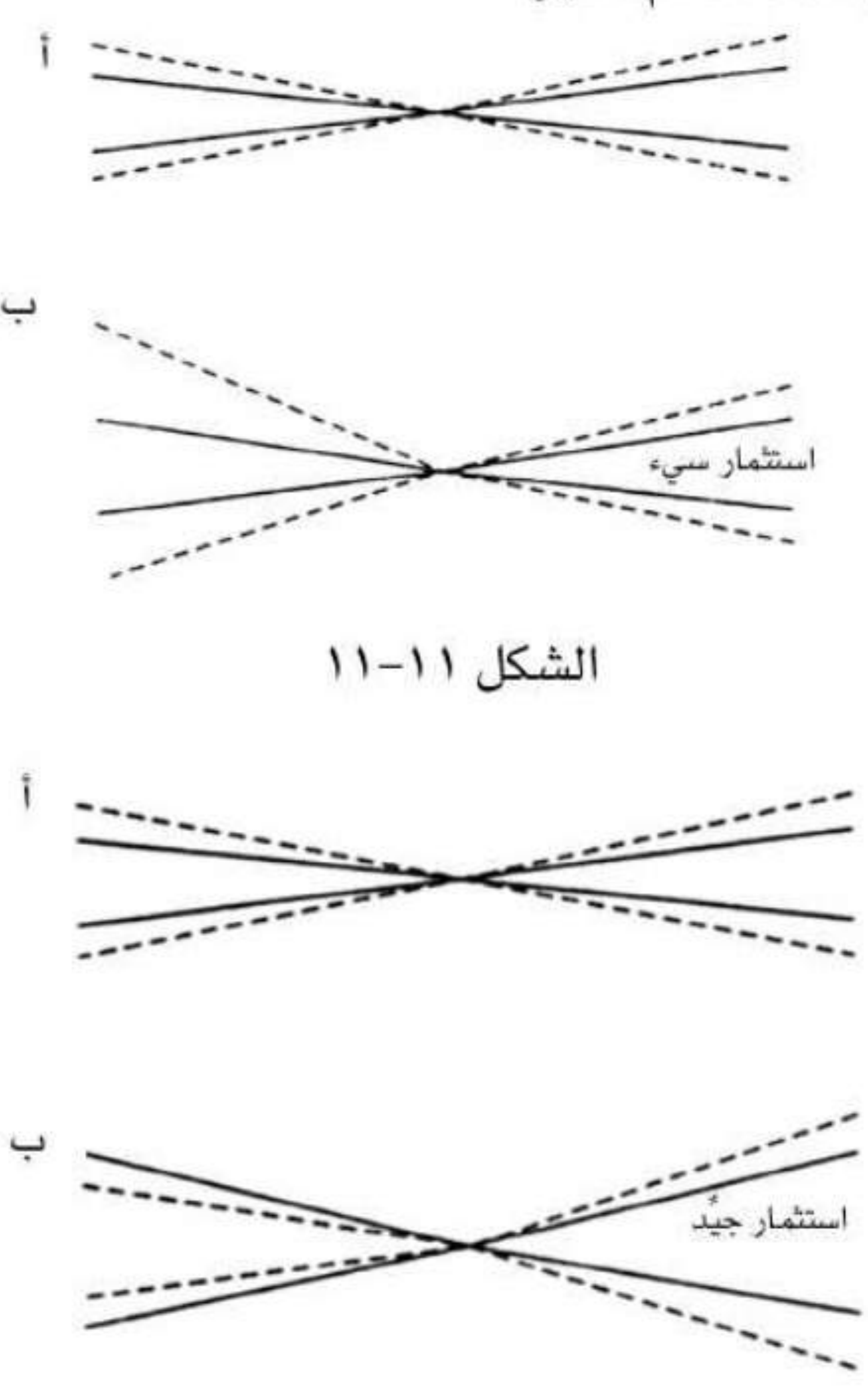
الشكل ١١-٩



الشكل ١١-١٠

يبـيِّن الشكل ١١-١٠ نشـاط خـيـري لجـمـع التـبـرعـات. إن تكاليف المُدخل قليلة لأنَّ معظم قـيـمـة المُدخل أتت من العمل الطوعي بدون أيِّ أجور. إن عـائـدات المخـرج هنا عاليـة لكنَّ قيمتها قليلة لأنَّ الغـايـة من العملية هـي ببساطة جمع التبرعات.

إن الانتقـال من (آ) إلى (ب) في الشكل ١١-١١ يبـيِّنُ نتيجـة ضـعف المكاسب. إن تكاليف المدخل (فوائد الديون وغـيـرها) قد ارتفعت لكن قيمة المخرج والعائدات لم تتغيَّر.



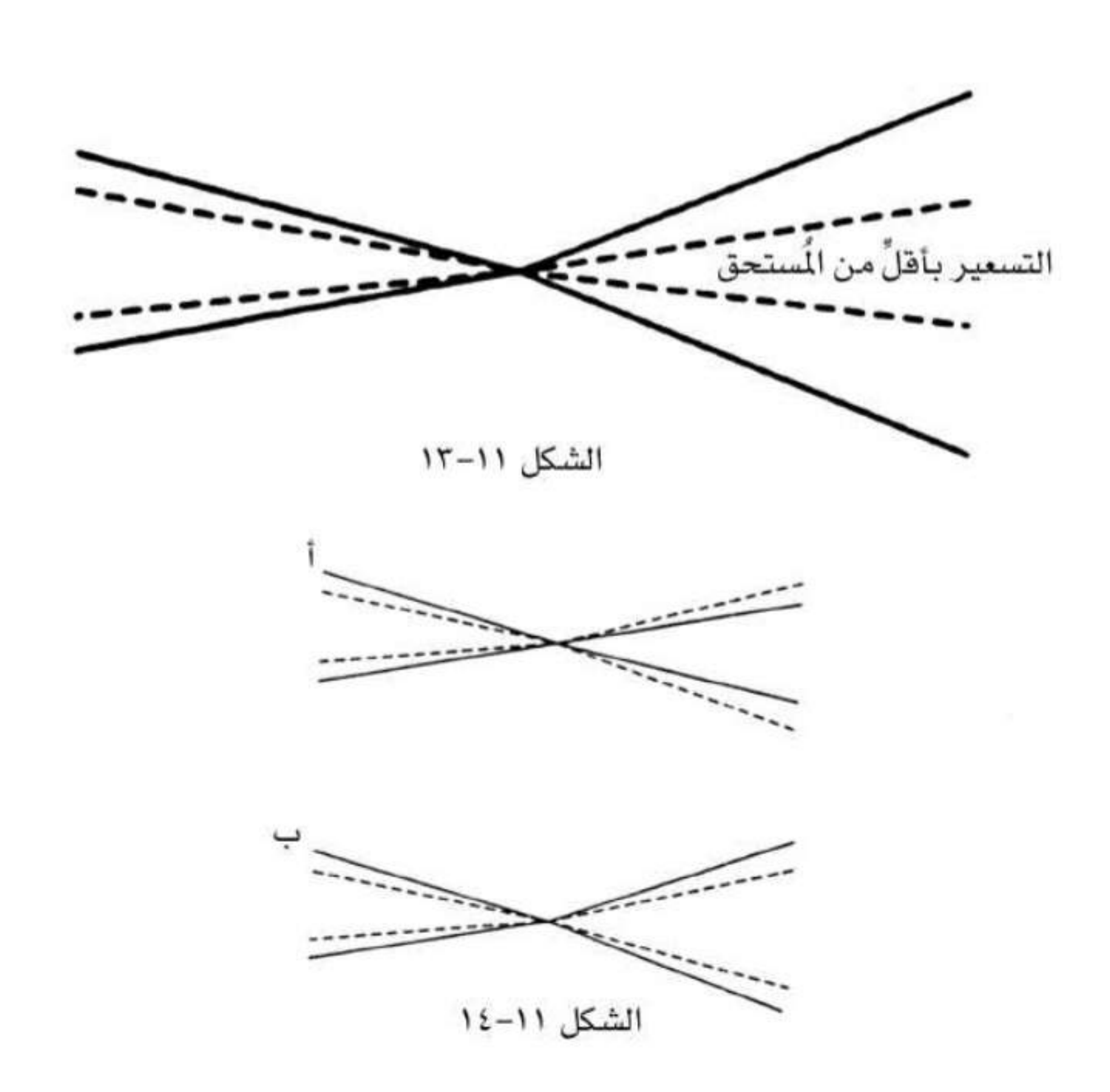
الشكل ١١-١١

الشكل ١١-١٢

يبيِّن الشكل ١١-١٢ تأثير الاستثمار الجيِّد. إن تكاليف المُدخل تزداد في البداية لكها تؤدي إلى زيادة أكبر في قيمة المُدخل. في النهاية تزداد العائدات وتزداد قيمة المخرج.

يبيِّن الشكل ١١-١٣ التسعير بأقل من المستحق. يوجد مفهوم جيِّد هنا بحيث إنَّ قيمة المخرج أكبر من قيمة المُدخل. على الرغم من أنَّ العائدات أكبر من قيمة المدخل إلاّ أن السعر أقل من القيم التي يتمُّ إنتاجها.

إن الانتقال من (آ) إلى (ب) في الشكل ١١-١٤ يبيِّن تأثير المفهوم الجيد. تظلُّ التكاليف كما هي لكنَّ قيمة المخرج تزداد.



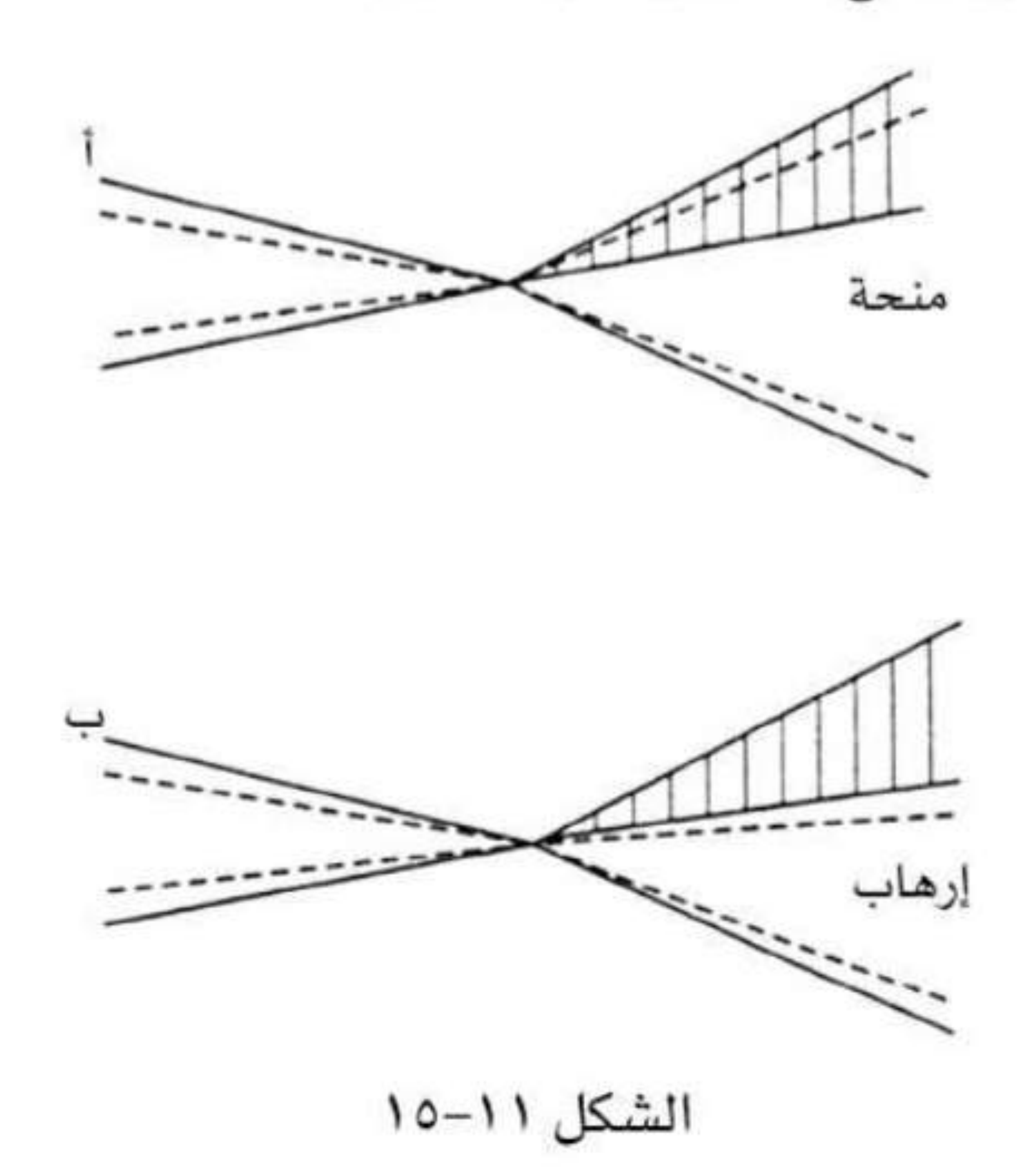
الشكل ١١-١٣

الشكل ١١-١٤

يمكن زيادة الأسعار فيما بعد لتناسب القيم الجديدة المنتجة. عملياً إنَّ أيَّ مفهوم جديد يحتاج إلى زيادة في النفقات. نلاحظ هنا أن المفهوم الجيد يشبه أيَّ استثمار آخر. الفرق هو أنَّ الكلفة أقل بكثير لكنَّ المخاطرة قد تكون أعلى.

إن قيمة المُخرج قد لا تعتمد على قيمة المُدخل فقط، إذ يمكن للظروف أن تساعد هنا أيضاً. أنت تأخذ الأسبرين عندما تُصاب بالصداع وتجد المفتاح المناسب لتحرِّر رجلاً محبوساً في غرفة وتبحث عن زورقٍ عندما يكون هناك فيضان وتطلب شراباً بارداً في يوم صيفيٍّ حار.

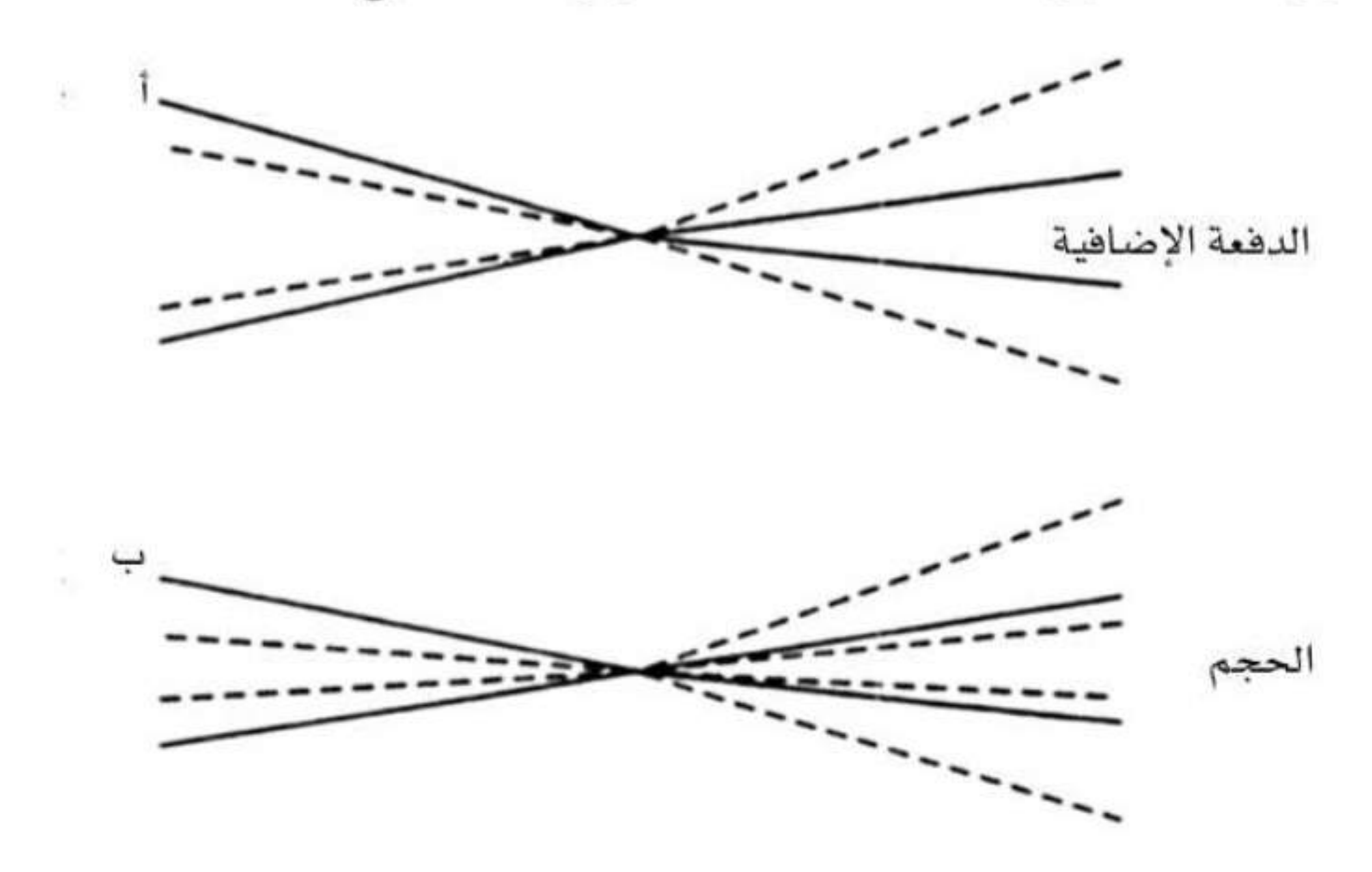
يبين الشكل ١١-١٥ آ أنّ المحيط يؤثر في قيمة المُخرج وتشير إلى ذلك المنطقة المظلَّلة. قد يظلُّ المُخرج ذاته وقد تدفع الأسعار لاستفادة من المنحة. على جميع الأحوال ستزداد المبيعات.



الشكل ١١-١٥

يبين الشكل ١١-١٥ ب التـأثيـر المعـاكس. إنَّ تهـديدات الإرهاب خفَّضت السفر بالطائرات بنسبـة ٢٠٪. إن تكاليف شـركات الطيـران ظلَّت على حالها لكنَّ قيم المنتج انخفضت وصحيح أن السعر قد لا ينخفض هنا لكن الحجم سينخفض.

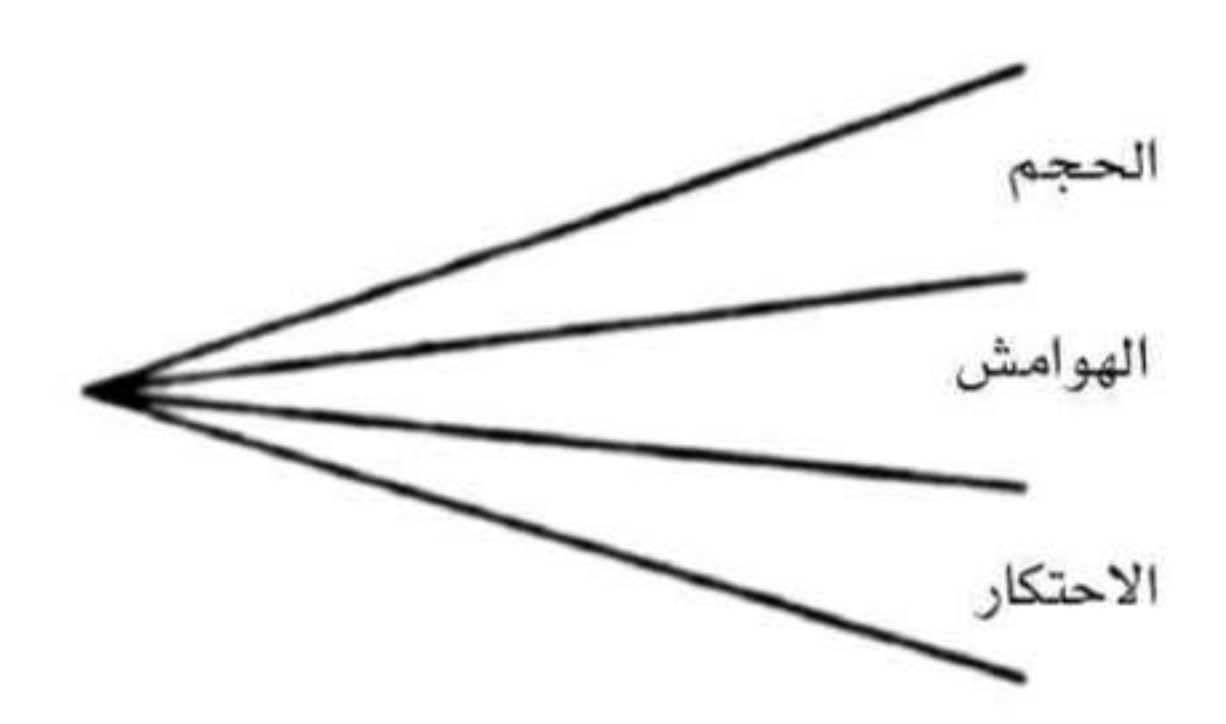
إن سلوك طريق الدفعـة الإضـافيـة أو السعـر العالي في المنافس موضَّح في الشكل ١١-١٦ حيث تكاليف المُدخل عالية وكذلك قيمة المُدخل. إنَّ قيمة المخرج عالية هنا والسعر عالٍ جداًّ لأنَّ الدفعة الإضافية لا تتأثر بالسعر ويجب أن تكون هناك هوامش جيدة جداً لتغطية الدعاية وغيرها من التكاليف. إن سلوك طريق المنتج ذي الكلفة الأقل في المنافسة موضِّح في الشكل ١١-١٦ ب حيث انخفضت تكاليف ونوعية المدخل وكذلك انخفضت الأسعار وقيمة المخرج.



الشكل ١١-١٦

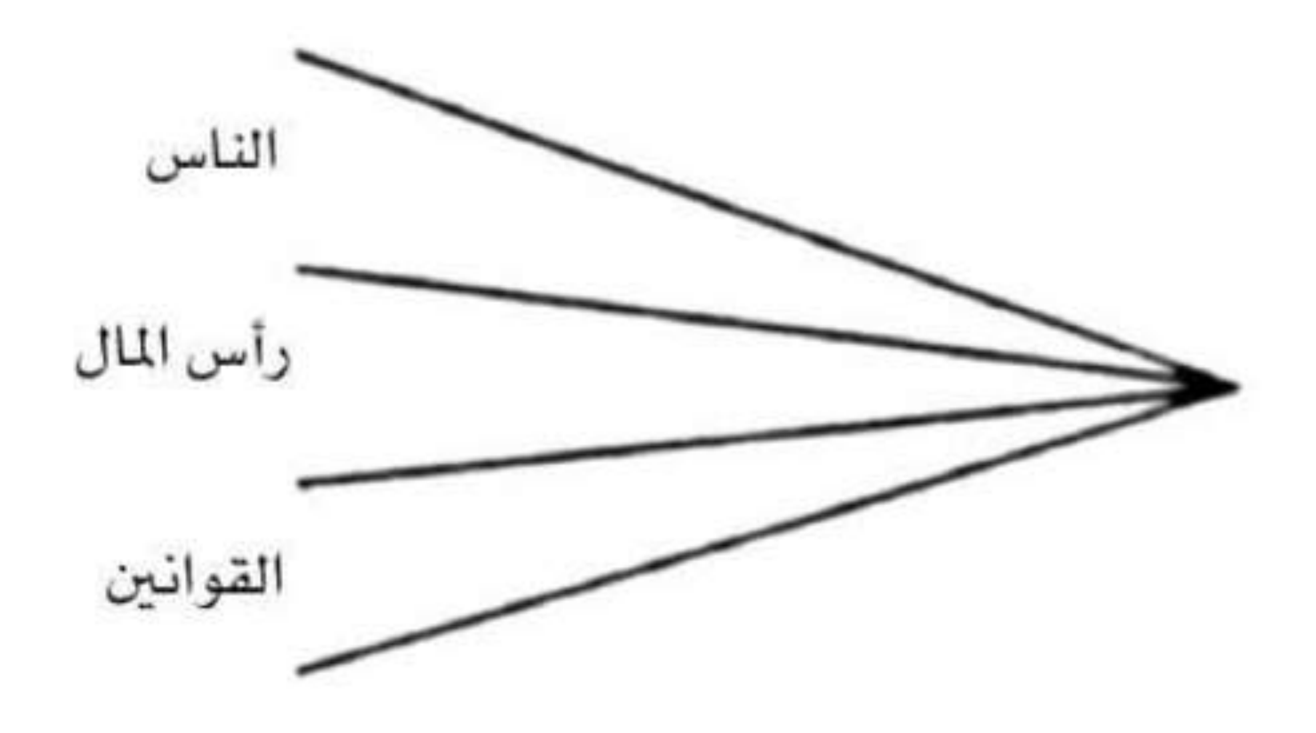
تفيد الاستراتيجية هنا فقط عندما يكون الحجم كبيراً. عادةً لا يظهر الحجم في مخطَّطات المُدخل / المخرج لكنّه رُسم هنا على شكل خطٍّ مقطَّعٍ من جهة المُخرج.

يمكن تقسيم قيمة المُخْرج الكُليِّة كما هو موضَّح في الشكل ١١-١٧ ويمكن تحديد نسبة مشاركة كل قسم من الأقسام.



الشكل ١١-١٧

إن الكلفة أو المال المُدخل يمكن تقسيمه إلى عدَّة أقسام كما هو موضّح في الشكل ١١-١٨. على سبيل المثال، في مجال العناية الصحية تشكِّل تكاليف الناس ٨٠٪ وتكاليف الأدوية حوالي ٧٪.



الشكل ١١-١٨

إنَّ ترميز القيمة هنا يشير إلى العلاقات المتغيرة بين قيم المال (الكلفة والعائدات) والقيم غير المالية كذلك يشير الترميز إلى العلاقة بين المُدْخل والمُخْرج.

إن الترميز الأساسي يمكن استخدامه بطرق بسيطة أو معقَّدة. كما هو الحال بالنسبة إلى كل أنواع الترميز، فإنَّ هذا الترميز يشكِّلُ إطاراً للتفكير. إن نقاط المقارنة والنقاط التي يجب الانتباه إليها يمكن التقاطها بسهولة، كذلك التغييرات والأمل في التغييرات يمكن توضحيها بالأشكال.

12

الإبداع الجاد

مما لا شكَّ فيه أنَّ الإبداع هو أهم المصادر البشرية على الإطلاق بدون إبداع لن يكون هناك تقدُّم وسوف نقع في ترديد أبديٍ لنفس الأنماط.

في اجتماع للحائزين على جائزة نوبل دُعيت للمشاركة فيه عام ١٩٨٩ شعرَ واحدٌ فقط من المشاركين أنه حقَّق إنجازه بواسطة التحليل المنهجي، وكلُّ الباقين كان لديهم نوعاً من البصيرة الإبداعية.

عندما تنظرُ إلى الأمر بعد وقوعه نرى القفزات الإبداعية وكأنها تحقَّقت بخطواتٍ منطقية. إنَّ هذا ضروري للتواصل لكنَّه غير مقنع للذين درسوا تاريخ العلم.

إذا كان الإبداع بهذه الدرجة من الأهمية - وكل مؤسسة تقريباً تدَّعي أنها مبدعة - فلماذا لا نتعامل معه بجدّية أكبر؟ هناك عدة أسباب قويَّة.

١ إن كل فكرة إبداعية قيّمة تبدو منطقية إذا نظرنا إليها بعد الخروج بها وإلا لما أدركنا قيمتها. لذلك نحن نفترض أنَّ تحسين المنطق كافٍ للحصول على الأفكار الإبداعية. هذا الكلام خاطئ

تماماً في منظومة المعلومات الصانعة للأنماط وذات التنظيم الذاتي. ولأنَّ أقل من ٠,١٪ من المفكّرين والمعلّمين لديهم فكرة عن طبيعة ووظيفة أنظمة المعلومات ذات التنظيم الذاتي لا يزال معظم الناس يفترضون أن المنطق لوحده سيكون كافياً.

٢ نحن نعتقد أن الأفكار الجديدة تحدث من وقتٍ إلى آخر نتيجة للتغير أو من خلال الاجتماع الغير عادي للظروف المختلفة، لذلك نحن نشعر أنها عملية خاضعة للصدفة وما علينا سوى انتظار حدوثها.

٣ نحن نعتقد أن بعضَ الناس مبدعون في حين أنَّ الآخرين ليسوا كذلك ونعتقد أن الإبداع هو موهبة غامضة إما أن يملكها الإنسان أو أن لا يملكها، وبالتالي لا شيء يمكن عمله أكثر من البحث عن الأشخاص المبدعين وتوظيفهم.

٤ لم نبدأ بعد في فهم الإبداع وكيفية التعامل معه.

إن المحاولات التي تمَّت لفهم الإبداع بتحليل العملية التي يصل بها الناس إلى الأفكار غير مجدية لأنها لا تخبرنا شيئاً عن آلية الإبداع ذاتها.

٥ هناك نظرية خاطئة تقول: إنَّ أفضل ما يمكن فعله لإطلاق الإبداع هو أن تزيل العوائق التي تمنعه وتترك الناس ليكونوا مبدعين. لقد كان هذا هو الأساس الذي قامت عليه طرق الإبداع التقليدية الضعيفة كالعصف الدماغي. لقد ألحقت هذه الطرق ضرراً كبيراً بتطوُّر الإبداع إذ جعلته يبدو نشاطاً جنونياً وسطحياً.

٦ لطالما اعتقدنا أنّ الإبداع هو شأن الفنانين ومصمِّمي الإعلانات والأغلفة ومطوِّري المنتجات لكنَّ الأمور المهمَّة كالهندسة والأمور المالية تحتاج إلى تحليل فقط.

بسبب كل هذه العوامل لم نتعامل مع الإبداع بجدِّية.

ما الذي تغيَّر؟ لقد حدث تغيُّر كبير ونستطيع الآن أن ننظر إلى الإبداع بطريقة جديدة تماماً.

١ لأوَّل مرَّة في تاريخ البشرية بدأنا نفهم الفرق بين أنظمة المعلومات السلبية التقليدية التي تنتقل فيها المعلومات بواسطة مُعالج والأنظمة الفعَّالة ذات التنظيم الذاتي التي تنظّم فيها المعلومات نفسها على شكل متتاليات وأنماط. لا يوجد أي غموض فيما يتعلق بهذه الأنظمة، إنها طرق بسيطة جداً تتصرف فيها الشبكات العصبية كأنظمة ذات تنظيم ذاتي. لقد تحدَّثت عن هذه الطرق في كتابي «آلية العقل» الذي نشرته عام ١٩٦٩. إن الأفكار التي أوردتها في هذا الكتاب تمَّت استعارتها من بعض الأشخاص وتطويرها بشكل مستقبل من قبل أشخاصٍ آخرين. اليوم أصبحت هذه الأفكار جزءاً من الاتجاه السائد في التفكير وهناك فروع من الرياضيات تتعامل مع هذه الأفكار. أخبرني البروفسور موراي جل مان (الذي ربح جائزة نوبل لاكتشافه الكوارك) أن كتابي تناول هذه الأفكار قبل أن يتناولها علماء الرياضيات بثماني سنوات على الأقل.

هناك قسم من كتابي الجديد (أنا محق - أنا مخطئ) تناول التجديد الذي طرأ على هذه الأفكار.

عندما نفهم الطريقة التي تبتكر فيها الأنظمة ذات التنظيم الذاتي الأنماط غير المتناظرة، يمكننا أن نفهم لماذا تبدو كل فكرة إبداعيَّة قيمة ومنطقية عندما ننظر إليها بعد ابتكارها. كذلك يمكننا أن نبدأ بتصميم أدوات الإبداع القوية التي يجب أن نستخدمها لنتحرك جانبياً عبر الأنماط. إنّ الإبداع عملية منطقية لكن منطق الأنظمة ذات التنظيم الذاتي وليس الأنظمة ذات التنظيم السلبي.

٢ عندما نعود إلى سلوك الأنظمة ذات التنظيم الذاتي نستطيع أن نفهم لماذا خرجت الأفكار الجديدة إلى الوجود بسبب الصدفة أو الخطأ أو حادثٍ ما. ونستطيع أن نقومَ بعملٍ ما، نستطيع أن نقوم بعملية الإبداع بشكلٍ متعمَّد بدلاً من الاكتفاء بانتظار حدوثها.

٣ إذا لم يكن باستطاعتنا فعل أيٍّ شيءٍ إزاءَ الإبداع سيظلُّ أمراً متعلِّقاً بالموهبة الطبيعية. أما الآن وقد بدأنا نفهم الإبداع ونصمِّم أدوات خاصة للإبداع فقد أصبح بإمكاننا أن نقومَ بعملٍ إزاءه نستطيع أن نطوِّر التفكير الإبداعي كمهارة. بالنسبة لأولئك الذين يملكون موهبة طبيعية (الدافع، الفضول، الملاحظة) فإنَّ استخدام أدوات الإبداع بشكلٍ متعمَّدٍ سيعزِّز مهارتهم الفطريَّة عندما ألَّفت أوَّل كتابٍ عن الإبداع فوجئتُ بعددِ الأشخاص المبدعين الذين كتبوا لي تعبيراً عن امتنانهم وليحدِّثوني عن

الفائدة التي وجدوها في تطبيق الطرق التي ذكرتها. بالنسبة للأشخاص الذين لا يعتبرون أنفسهم مبدعين فتحت أدواتُ الإبداع الطريقَ أمامهم لمقاربة الإبداع بشكلٍ منطقي.

الغريب في الأمر أنَّ الذين يجيدون لَعِبَ اللُّعَب التي توضع لهم سيجيدون لعبةَ الإبداع عندما تُشرح لهم. في الحقيقة قد يكون أداؤهم أفضل من المتمرِّدين التقليديين الذي حققوا الإبداع في الماضي برفضِ اللُّعب التي يقبلها الآخرون. لهذا السبب تفوَّق اليابانيُّون في مجال الإبداع. لقد بيع أول كتاب نشرته في اليابان في بداية السبعينيات بنسبة أعلى من النسبة التي بيع بها كتاب إيريك سيغال (قصة حب) في الولايات المتحدة.

٤ بدلاً من الاكتفاء بتحليل سلوك الأشخاص المبدعين نستطيع الآن أن ننظر إلى أساسيات نظام المعلومات في الدفاع وأن نصمِّم أدوات إبداعية على هذا الأساس.

إنَّ دماغ الإنسان لم يُصمَّم ليكون مبدعاً. لقد صمِّم الدماغ ليمكِّن المعلومات القادمة من أن تنظِّم نفسها في أنماط ثم يقوم باستخدام هذه الأنماط.

لذلك أنا أعتبر أن النظرية التقليدية التي تقول: بأنه يكفي لإطلاق الإبداع أن نزيل العوائق التي تقف في وجهه، نظرية غير كافية. إنَّ إزالة العوائق ستؤدي على شيء من الإبداع. للوصول إلى إبداعٍ جادٍّ يجب أن نذهب أبعد من ذلك وأن نستخدم وسائل

غير طبيعية تعمل بعكس الطريقة التي يفضِّل الدماغ التعامل بها مع المعلومات.

إن طرقاً كهذه مثل الاستفزاز (سيُناقش فيما بعد في هذا القسم) ليست طبيعة كلُّها. إن عملية عصف الدماغ التقليدية أفضل من لاشيء لكنها ضعيفة جداً.

٥ نعرف الآن أنك إذا أردت أن تقوم بأيِّ تفكير على الإطلاق - حتى فيما يتعلق بالأمور التقنية - فإنَّ هناك حاجة ماسَّة إلى مفاهيم جديدة. يستطيع الدماغ أن يرى فقط الأمور التي أُعدَّ لرؤيتها. إنَّ تحليل المعلومات لا يحمل أيَّ أفكارٍ جديدة إلاَّ إذا بدأت هذه الأفكار في عقولنا من خلال عملية الإبداع. إن الإبداع هو الذي يُنتج الافتراضات والتخمينات التي تمكِّننا من رؤية الأمور بشكلٍ مختلف.

من أجل كلِّ هذه الأسباب أُفضِّل الآن استخدام عبارة الإبداع الجاد وذلك للتفريق بين الإبداع المعتمد على فهم أنظمة المعلومات ذات التنظيم الذاتي، والإبداع المعتمد على الإلهام والبحث بلا هدف أملاً في حدوث أمرٍ ما. يهتم الإبداع الجاد بتوضيح منطق ولعبة الإبداع بحيث لا تظلُّ أمراً غامضاً. للوهلة الأولى قد يبدو استخدام عبارة «جاد» تناقضاً لأننا اعتقدنا دائماً أنَّ الإبداع عملية جنونية وفوضوية. لقد آن الأوان لتجاوز هذه النظرية ولتطوير طريقة نبدع فيها بشكلٍ إرادي.

لقد كانت رغبتي في جمع الشركات التي بدأت تدرك الحاجة إلى الإبداع الجاد هي الدافع إلى تأسيس منتدى الإبداع العالمي. يتألف الأعضاء المؤسسون لهذا المنتدى من شركات آي بي. إم وبرودنشال ودوبونت وميرك ونستله وبريتش أيرواي وبي أي أي غوينس.

استخدام الإبداع في المؤسسة

يُستخدم الإبداع في المؤسسة بطريقتين:

١ كجزء أساسي من مهارة التفكير العام التي يتمتع بها كل شخص في المؤسسة على مستوى مكان الإنتاج يُحتاج إلى الإبداع لجعلِ العمليات أكثر فاعليةً، مثل دوائر النوعية وتطوير العمل واقتراحات تخفيض الكلفة. إن الإبداع لا يُعطي أفكاراً ذات نتائج ملموسة فقط لكنه يشكّل أيضاً محفّزاً كبيراً لأنه يدفع الناس إلى التفكير بما يقومون به من أعمال.

إنّ الإبداع هو جزءٌ أساسي من إدارة النوعية الكاملة وكل تمارين تخفيض الكلفة. إن تحليل المعلومات فقط لا يفيد كثيراً هنا فهناك حاجة ماسة إلى البدائل وإلى أفكار جديدة. يحتاج أولئك الذين يسعون إلى حلّ المشكلات إلى الإبداع كثيراً وخصوصاً إذا استحالت إزالةُ سبب المشكلة وإذا كانت هناك حاجة إلى تصميم طريق للسير إلى الأمام.

يعتمد التطوير على الإبداع إلى حدٍّ كبير وخصوصاً التطوير المكوَّن من خطوات صغيرة وناجحة.

يحتاج المديرون في المناصب العالية -بما فيهم المديرون التنفيذيون- إلى الإبداع ولا يكفي أن يكلِّفوا الآخرين به. حسب تجربتي من الضروري للمدير أن يفهم منطق وطرائق الإبداع الجاد.

إن الإبداع ببساطة جزء من التفكير وأنت لا تستطيع أن تضع جزءاً من التفكير جانباً وتقول: إنه عملُ شخص آخر.

٢ يحتاج إلى الإبداع المركَّز في مجالات خاصة كوضع الاستراتيجية والأبحاث وتصميم المُنتج والتسويق وعلاقات العمل والتمويل وطرائق الإنتاج. هناك حاجة دائمة في هذه المجالات إلى الأفكار الجديدة لحل المشكلات أو لإيجاد الفرص. إن الاكتفاء بالاعتماد على الخبرة والمعلومات والتحليل يشبه الاعتماد على سيارة بثلاث عجلات فقط.

لا يكفي أبداً أن نقول: إنَّ لدينا الكثير من الأفكار. لا يمكن أبداً أن تكون هناك الكثير من الأفكار الجديدة وإذا كان الأمر كذلك فأنت بحاجةٍ إلى الإبداع لكي تستخرج قيمةً من كل هذه الأفكار.

بعض الناس الذين يعملون في أقسام تخصّصية تحتاج إلى الكثير من الإبداع لديهم الكثير من الرضى عن الذات وقد يكونون مغرورين أحياناً إنهم يشعرون أنهم يعرفون كلَّ شيء وأنهم أذكياء جدّاً. عادةً لا يكون هذا الغرور في محلِّه. أن يكون الإنسان مشغولاً لا يعني أبداً أن تكون لدينا أفكار جيدة.

في البداية يعتقد المهندسون والعلماء أنَّهم لا يستطيعون تطبيق الإبداع في مجالات عملهم التي تتحكم بها الحقائق والقوانين الفيزيائية ولكن ما إن يروا منطق الإبداع الجاد حتى يدركوا أن الإبداع يعتمد على التفكير الرياضي. ألقيتُ كلمةً ذات يوم في ٢٠٠ شخص من حملة الدكتوراه في قسم الأبحاث في شركة ثري إم في مينيابوليس. بعد ثماني سنوات أخبرني صديقٌ لي أن هذه الكلمة التي لم تتجاوز الساعة والنصف كان لها تأثير على أبحاثهم أكثر من أيِّ شيءٍ آخر قاموا بفعله؛ كلٌّ ذلك بسبب التركيز على الإبداع الجاد.

هل يجدي الإبداع الجاد؟

في عام ١٩٧٥ ألقيتُ محاضرة عن التفكير الجانبي في الجامعة الدولية لمنظمة الرؤساء الشباب (Ypo) في روكار تون في فلوريدا.

كان بيتر يوبيروث هو الشخص الذي استضاف محاضرتي بعد انتهاء المحاضرة أخبرني أنه مهتمٌ جداً وطلب مني أن أساعده في القيام ببعض التفكير الجانبي لشركة السفر الخاصة به وكان اسمها «اسأل السيد فوستر».

بعد تسع سنوات أرسل لي أحدهم مقتطفات من مقابلة أجريت في الواشنطن بوست (٣٠ أيلول عام ١٩٨٤) سُئل فيها السيد يوبيروث كيف استطاع أن يبتكر الأفكار الجديدة التي ساهمت في نجاح الألعاب الأولمبية في لوس أنجلس: أجاب السيد يوبيروث بأنه استخدام التفكير الجانبي ودارت كل المقابلة حول هذا الموضوع.

في عام ١٩٨٠ كادت الألعاب الأولمبية تُلغى بسبب إعراض المدن عن استضافتها بسبب الخسارة المالية التي تسببها هذه الألعاب. أثناء كتابة هذا الكتاب كانت مونتريال ما تزال تسدِّد الديون التي ترتبت عليها بسبب أولمبياد ١٩٧٦. لقد قبلت لوس أنجلس استضافة الألعاب لأنَّ يوبيروث وفريقه تكفّلوا بأنه لن تكون هناك خسائر مالية تتكبَّدها المدينة في النهاية حقق أولمبياد ١٩٨٤ أرباحاً مقدارها ٢٢٥ مليون دولار. تتنافس مدن العالم اليوم على استضافة الألعاب ولقد أنفقت ستُّ مدن ٧٠ مليون دولار على الجهود المبذولة للحصول على الألعاب الأولمبية عام ١٩٩٦.

ظلَّت الولايات المتحدة تحصل على كأس أمريكا في سباق اليخوت منذ ١٥٠ عاماً ما عدا عام ١٩٨٣م.

قبل عامين في ميلبورن في استراليا قدَّم لي شخصٌ نفسه على انه جون بيرترادن. وأخبرني أنه كان البحار الأسترالي الذي حصل على الكأس عام ١٩٨٣.

أخبرني أنه شعر أنه يدين بنجاحه لاستخدام التفكير الجانبي في كل المجالات وخصوصاً عندما طبَّق التصميم المبتكر للعارضة الرئيسية في قعر الزورق الرابح.

يتحدث ديفيد تاند من شركة دوبوتت كيف أنَّ دقائق معدودة من التفكير الجانبي وفَّرت عليه ٣٠ مليون دولار في تطوير أحد المنتجات. ذكرتُ قبل قليل كيف استخدم رون بابارو من شركة برودِنشال التفكير الجانبي لتطوير مفهوم «فوائد العيش».

هناك الكثير من القصص التي يمكن ذكرها هنا. في كل هذه الحالات يعود الفضل للتحفيز والقيادة اللتين كان الشخص المسؤول عن النجاح يتمتَّع بهما. بدون هذه المهارات لا يمكن حدوث شيء. عندما يبحث مثل هؤلاء الأشخاص الموهوبين عن طرقٍ لتطوير مفاهيم جديدة يجدون أن مواقف وتقنيات التفكير الجانبي تناسب احتياجاتهم.

يحتاج الإبداع الجاد إلى أربعة أمور:

١ التحفيز.

٢ المواقف.

٣ التركيز.

٤ التقنيات.

لا يخفى على أحد أن تطبيق فكرة جديدة أكثر أهمَّيةً من الفكرة ذاتها. أنا أتعامل هنا مع الإبداع الجاد وأفترض أن المؤسسة تحتاج إلى الأفكار الجديدة وترغب في تطبيقها.

التحفيز

إن الفرق الأساسي بين الأشخاص المبدعين وغير المبدعين هو التحفيز. سمِّه الفضول إذا شئت. إنَّ الشخص المُحفَّز يرغب دائماً في التمهُّل والبحث عن بدائل وهو يبحث عن بدائل تتجاوز البدائل الواضحة المعروضة لديه. إنَّ الشخص المُحفَّز يتوقف ويركِّز على الأشياء التي لا يأبه لها الناس وهو يتمتع بالتفكير الإبداعي من أجل التفكير الإبداعي فقط.

بعض الناس يحتاجون إلى رؤية الحاجة والمنطق والقيمة الكامنة خلف الإبداع لكي يتحفَّزوا للإبداع. كما أنهم بحاجة إلى أن يشعروا أنَّ باستطاعتهم فعل الأمور التي يجب فعلها.

يجب أن يكون هناك إيمان بالفرص التي يتيحها الإبداع.

إن المفكِّرين الذي يكون تفكيرهم محدوداً بأشياء ثابتة - غالباً لا يملكون القدرة على ابتكار أفكار أفضل أو أفكار مختلفة. إن المديرين التنفيذيين الذين ينظرون إلى الإدارة على أنها مجرَّد عملية صيانة ينظرون إلى الإبداع على أنَّه مجرَّد جدال لا طائل من ورائه.

يمكن زيادة التحفيز من خلال تغيير ثقافة المؤسسة (بواسطة المديرين ذوي المرتبة العالية) ومن خلال تعليم الموظفين منطق الإبداع الجاد ومن خلال التدريب وإحداث تغييرات في بنية المؤسسة تؤدي إلى تفعيل الموظفين وإعطائهم المزيد من المسؤولية.

إن القبعة الخضراء عبارة عن أداة بسيطة لإعطاء المجال وفسح الوقت للتفكير الإبداعي. إذا سألتَ بالتحديد عن «تفكير القبعة الحمراء» فأنت تريد أن تسمع أفكاراً جديدة. إن طلب تفكير القبعة الخضراء خلال اجتماع ما يُعطى الأرضية لأولئك الذين يحاولون أن يكونوا مبدعين لكي يوقفوا المفكرين السلبيين لفترةٍ من الزمن.

المواقف

تنشأ المواقف بفضل التحفيز وبفضل ممارسة تقنيات التفكير الجانبي.

هذا هو موقف الأشخاص الذي يتحدَّون الأفكار التقليدية.

- كيف أصبح هذا الأمر يتم بهذه الطريقة؟.

- لماذا نقوم بهذا الفعل؟.
- دعونا ننظر إلى هذا الفعل هل نحتاج حقاً إلى القيام به؟.

وهذا هو موقف الأشخاص الذي يؤمنون بوجود الكثير من الفرص.

- «هل يوجد بدائل هنا؟».
- «ما هي الاحتمالات الأخرى هنا؟»
- «ما هي التفسيرات الأخرى المحتملة هنا؟».
- هذا هو موقف الأشخاص الذين يحبُّون الاستفزاز.
- «قد تبدو هذه الفكرة جنونية ولكن دعونا نتفحَّصها».
- «ما الذي نحاول فعله هنا؟».
- «لم ننظر إلى هذا الأمر من قبل أبداً، لذلك دعونا ننظر إليه الآن».

كل هذه المواقف تعتمد على الإيمان بأن الإبداع والمزيد من التفكير يمكن أن يضع التغيير، كما أنها تعتمد على الإيمان بأنه ليس من الضروري أنَّ الأمور تسير بأفضل طريقة ممكنة لكنها تسير بالطريقة التي تطوَّرت عبر الزمان وهذه الطريقة يمكن تغييرها.

إن المفتاح الأساسي في موقف الشخص المبدع هو الرغبة في بذل الجهد. إن الجهد الإبداعي هو الأمر المهم هنا. إذا بُذل الجهد فإن النتائج ستتبعه، ليس بالضرورة في هذه المناسبة أو في كل مناسبة ولكن من حينٍ إلى آخر. الهدف هو أن يحاول الإنسان، أن يبذل جهداً وأن يستثمر بعض الوقت في التفكير.

إن المواقف تجاه الإبداع تعتمد كثيراً على ثقافة المؤسسة إذا أبدى المدير التنفيذي اهتماماً بالإبداع سيحدث الكثير. إذا نُظِر إلى الإبداع على أنَّه مجرَّد نشاط سطحي يقتصر على أقسام البحث والتسويق لن يحدث الكثير.

إذن هناك موقفان:

١ الموقف تجاه الإبداع من قبل المديرين ذوي المراتب العالية وغيرهم من المديرين والأشخاص الآخرين.

٢ الموقف الإبداعي تجاه الفرص والعمل والمشكلات والأشخاص الآخرين.

التركيز

إذا سألت مجموعة من المديرين التنفيذيين أن يعرضوا مشكلاتهم لن يجدوا صعوبةً في عرض خمسة مشكلات أو عشرة مشكلات أو أي عددٍ أطلبه. كما ذكرت في قسم حل المشكلات، إن المديرين يدركون مشكلاتهم. المشكلة لا تحتاج إلى من يبحث عنها فهي تعلن عن نفسها. إنها موجودة ويجب التعامل معها. الكثير من المشكلات تحتاج إلى التفكير الإبداعي. لكن هناك مجالات أخرى غير المشكلات تحتاج إلى الإبداع. هناك الكثير من المجالات التي لا يُنظر إليها (لأنها ليست مشكلات) لكنَّ تغييراً في فكرةٍ من الأفكار قد يؤدِّي إلى التوفير أو إلى المزيد من الفاعلية إنني أوصي باستخدام (قائمة التحفيز الإبداعي) كطريقة للشعور بالحاجة إلى الإبداع. إن قائمة التحفيز الإبداعي هي قائمة رسمية بالمجالات التي لا تحتاج إلى الإبداع.

يجب أن لا تتجاوز المشكلات نصف المجالات الموجودة في القائمة تُطبع القائمة ضمن مطبوعات المؤسسة وتوضع في النشرات وتُطبع على بطاقات يحتفظ بها الموظفون في محافظهم.

يمكن تشكيل هذه القائمة من جمع الاقتراحات التي يُدلي بها الأشخاص ثم ترتيبها في قائمة واحدة، وقد تُكلَّف مجموعة صغيرة بوضعها، قد تكون هناك عدة قوائم تحفيز إبداعية للمجموعات أو للأقسام أو للمنظمة كلِّها.

يجب أن تكون النقاط الموضوعة في قائمة التحفيز الإبداعي محدَّدة وليست عامة كأن نقول: كيف نحقِّق مزيداً من الأرباح؟ يمكن أن يكون هناك ثلاثة نقاط على القائمة:

١ مشكلة معيَّنة: كيف نجعل الدهان يجف في وقت أقصر؟

٢ اتجاه التحسين: هل بإمكاننا أن نزيد من سرعة نقل المعلومات المتعلِّقة بالمبيعات.

٣ حاجة عامة في مجالٍ ما: لنخرج ببعض الأفكار الجديدة في مجال التعليب.

يمكن استبدال النقاط الموجودة على قائمة التحفيز الإبداعي بنقاطٍ أخرى. قد تظلُّ بعض البنود عدَّة سنوات دون إنتاج أيِّ فكرة جديدة وقد تحذف بعض البنود عندما تصبح هناك أفكاراً كافية لاتباعها.

يستطيع الأفراد أن يستخدموا تفكيرهم الإبداعي في البنود الموجودة على قائمة التحفيز الإبداعي.

إن المجموعات التي تفكّر بالمواضيع الأخرى يمكن أن تخصّص عدّة دقائق من حينٍ إلى آخر للتفكير ببندٍ من البنود الموجودة على قائمة التحفيز الإبداعي.

يمكن استخدام قائمة التحفيز الإبداعي في التدريب الإبداعي ويمكن أن يستخدمها الأفراد لممارسة تقنيّات التفكير الجانبي. يمكن أن نبدأ العملية الإبداعية في قسمٍ ما بأن نطلب من رئيس ذلك القسم أن يضع مع موظفيه قائمة للتحفيز الإبداعي. إذا لم يستطع فعل ذلك يمكن تقديم المساعدة له. عندما توضع القائمة يُسأل من حينٍ إلى آخر عن الأمور التي تحدث؟ وعمّا إذا كانت أفكار جديدة قد أُنتِجَت؟ وما هي الجهود التي بُذلت؟ عند هذه النقطة يمكن توفير تمرين خاص بالتفكير الجانبي. إن الحاجة إلى التفكير الجانبي تأتي أولاً وتحدَّد هذه الحاجة بواسطة قائمة تحفيز الإبداع.

على الرغم من أنَّ قائمة التحفيز الإبداعي قد تبدو بسيطة جداً، إلاَّ أنَّ هناك قيمة كبيرة في العثور على مجالات التركيز وتعريفها. بعض الناس يسمُّون ذلك «تحديد المشكلات» لكنَّ هذه العبارة مضلِّلة وهي تفيد فقط في التفريق عن «حل المشكلات» عندما تعبِّر هذه المشكلات عن نفسها.

ما أن يتم إعداد قائمة التحفيز الإبداعي حتى تصبح تحدِّياً وفرصةً في آن واحد، إن الأشخاص الذين يريدون الإبداع أصبح لديهم مجالات محدَّدة يستطيعون التركيز عليها وباستطاعتهم الآن أن يبرزوا مهاراتهم.

تقنيات التفكير الجانبي

أصبحنا الآن متحفّزين لكي نكون أشخاصاً مُبدعين وأصبح لدينا الموقف الصحيح من الإبداع. كذلك حدَّدنا المجال الذي نريد أن نُبدع فيه: نحن بحاجة إلى بعض الأفكار الجديدة حالاً وفي هذا المكان.إذن ما الذي يمكن فعله؟.

لنقله: إنني أتحدث إلى مجموعة من شركة (زيروكس) وأنَّ التركيز بشكل عام على الحاجة إلى إيجاد أفكار جديدة فيما يتعلَّق بجعل استخدام الآلات الناسخة أكثر راحة للزبائن.

يمكننا أن نستخدم تقنية الكلمة العشوائية وهي أبسط التقنيات الإبداعية. طوَّرتُ هذه التقنية قبل حوالي عشرين عاماً وقد استخدمها الكثيرون دون أن يعرفوا الأساس المنطقي الذي تقوم عليه، سوف أتطرق إلى هذا الأساس المنطقي فيما بعد.

لنتحدث هنا عن كلمة «أنف». من الواضح أن هذه الكلمة لا علاقة لها أبداً بالناسخات، هنا يكمن الاستفزاز. الأنف يوحي بالرائحة ما علاقة الرائحة بالناسخات؟ حتى الآن لا توجد علاقة. الرائحة عبارة عن مؤشِّر فقط.

فجأة برزت فكرة جديدة. إذا كانت الناسخة لا تعمل. بدلاً من أن تتفقد الأضواء باستطاعتك أن تشمَّ رائحة معينة.

على سبيل المثال تشمُّ رائحة الخزامى إذا فرغت الآلة من الورق ورائحة الكافور إذا فرغت من الحبر. من الناحية التقنية لا توجد صعوبة في الأمر يمكن أن توضع خراطيش تحتوي على روائح

مختلفة في حاويات صغيرة . عندما تُفعَّل دارة معيَّنة ترتفع حرارة خرطوشة ما وتفوح رائحتها يمكن وضع الخراطيش في الآلة وباستطاعك أن تشمَّ رائحة المشكلة.

إن الميِّزة الإضافية للرائحة كأداة تشخيصية هو أنك لا تحتاج إلى أن تكون واقفاً بجانب الآلة لتعرف وجود العطل. إذا كنت تعملُ على طاولتك وشممت رائحة الخزامى يمكنك أن تضع مزيداً من الورق. قد تكون الفكرة أكثر أهميَّة عندما يتعلَّق الأمر بآلات الفاكس التي تفرغُ من الورق غالباً يمكن أن تفوح الرائحة عندما يقترب الورق في الفاكس من النفاذ.

المفهوم العام هنا هو استخدام الرائحة كمؤشِّر. ربما نستطيع استخدامها في السيارات. إذا لم تعمل السيارة يمكن أن تبدأ بالشمِّ.

في مناسبة أخرى كان الموضوع العام السجائر وكانت الكلمة العشوائية إشارة المرور الضوئية. خلال عشرة ثواني جاءت فكرة طباعة خطٍّ أحمر على ورقة السيجارة على مسافة محدَّدة من نهايتها. يستطيع المدخِّن أن يدخِّن حتى يصل إلى الخط الأحمر بحيث يكون التدخين أقلَّ إيذاءاً. سوف يختار المدّخنون السجائر التي تحمل شريطاً أحمر في المكان الذي يريدونه.

عندما ننظر إلى الفكرة بعد الخروج بها نجد أنَّه من الواضح تماماً لما أدَّت «الإشارة المرورية» التي تشير إلى الخطر والتوقف إلى فكرة الشريط المرسوم على السيجارة.

تُستخدم هذه التقنية على نطاق واسع من قبلِ طيفٍ واسعٍ من الأشخاص من مصمّمي المنتجات إلى أعضاء فرق الروك الذين يبحثون عن إلهام لأغنيةٍ جديدة.

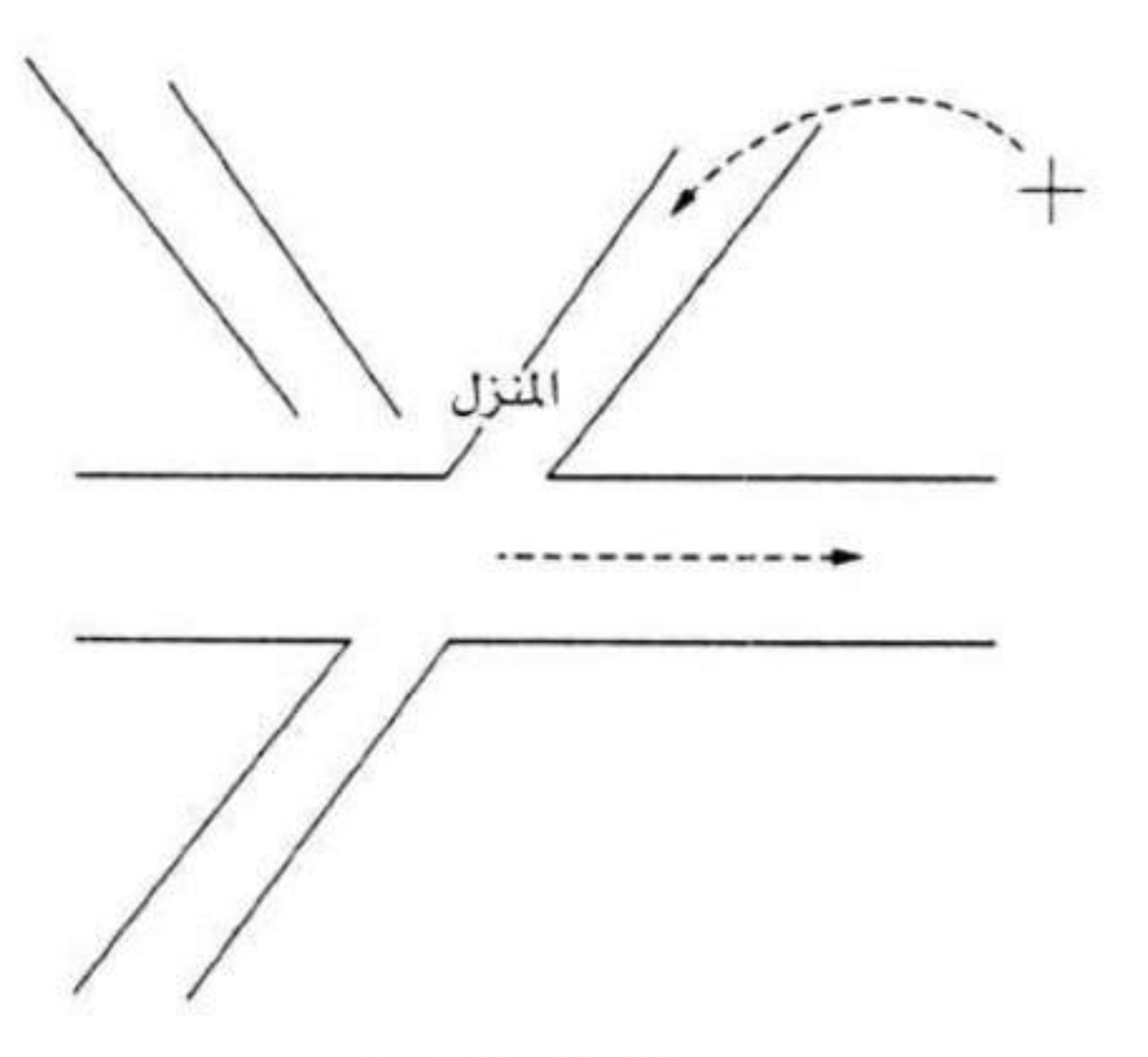
كيف تعمل هذه التقنية؟ منطقياً الآلية غير مفهومة. إذا كانت الكلمة عشوائية تماماً فذلك يعني انه لا توجد أي صلة لها بالموضوع الذي يتمُّ التركيز عليه. هذا صحيح. إذن أي كلمة سوف تفيد في أيِّ موضوع. هذا صحيح، لا بُدَّ أن هذا الكلام غير منطقي.

في حين أنَّ هذا الكلام يبدو غير منطقي في نظام المعلومات السلبي إلا أنه منطقي تماماً ي نظام المعلومات ذي التنظيم الذاتي.

يبين الشكل ١٢ - ١ كيف أنَّك عندما تغادر المنزل تسلك الطريق العادي المألوف أكثر بالنسبة إليك. ولكن إذا نقلك أحدٌ إلى مكان في محيط البلدة ستصل إلى المنزلِ من خلال طريقٍ لم تسلكه أبداً عندما كنت تطلق من المنزل. من الناحية التقنية يختلف الطريق الموصل إلى المنزل المحيط عن طريق الموصل إليه من المركز. لا يوجد أي غموض في هذا الأمر.

إن العقل يجيد إيجاد الروابط بحيث إنك إذا انطلقت من أيِّ مكان تستطيع العودة إلى أحد الأنماط التي تؤدِّي إلى مجال التركيز ولكن ليس ذلك النمط الذي كنت ستتبعه فيما لو اتجهت إلى الخارج بدءاً من مجال التركيز.

لهذا السبب أشدِّدُ دائماً على ضرورة فهم نمط نظام المعلومات الذي يعمل في الدماغ لكي نفهم الإبداع ونصمِّم أدوات بسيطة ومفيدة تساعد على الإبداع. لا شيء يمكن أن يكون أكثر بساطة من الكلمة العشوائية.



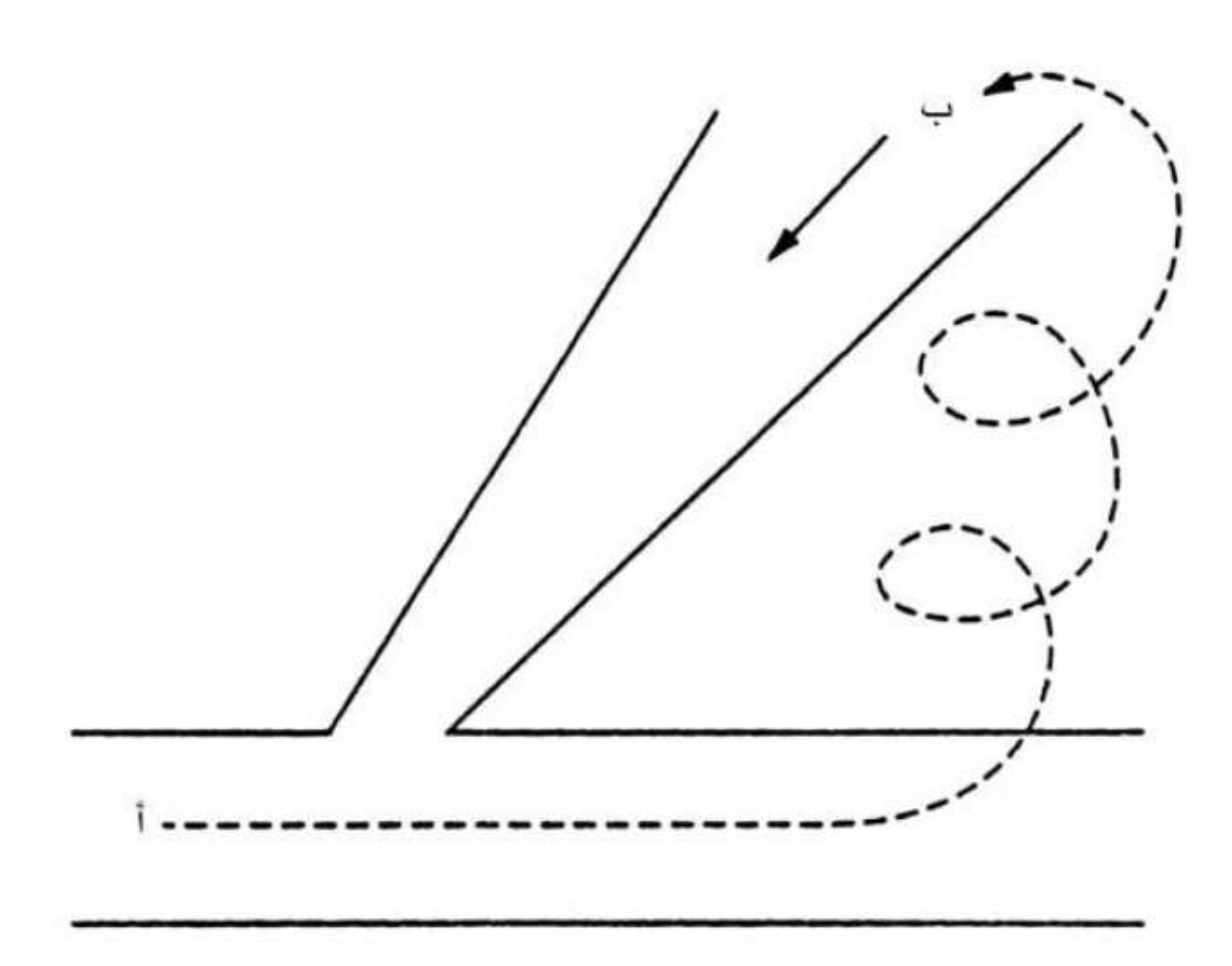
الشكل ١٢ -١

الأنماط غير المتناظرة

استخدمت في فصل سابق التوضيح المكرَّر هنا في شكل ١٢ – ٢.

إن أنظمة المعلومات ذا التنظيم الذاتي تنشئ أنماطاً. هذه الأنماط هي بالضرورة غير متناظرة أي أن الطريق من (آ) إلى (ب) قد يكون ملتوياً في حين أن الطريق من (ب) إلى (آ) هو طريق مباشر إن الطريقة التي تتشكَّل فيها هذه الأنماط موصوفة في كتبي التي أشرتُ عليها قبل قليل ولا فائدة من إعادة شرحها مرَّة أخرى.

إن الأنماط غير المتناظرة هي الأساس الذي يقوم عليه كلٌّ من الدعابة والإبداع. في كلتا الحالتين نجد أنفسنا فجأة على طريقٍ جانبي ونرى مباشرة طريق العودة إلى نقطة البداية أو نقطة التركيز. في الدعابة يضعنا راوي القصة فجأة على طريقٍ جانبي. في الإبداع يجب أن نجد طرقاً لفعل ذلك بأنفسنا.

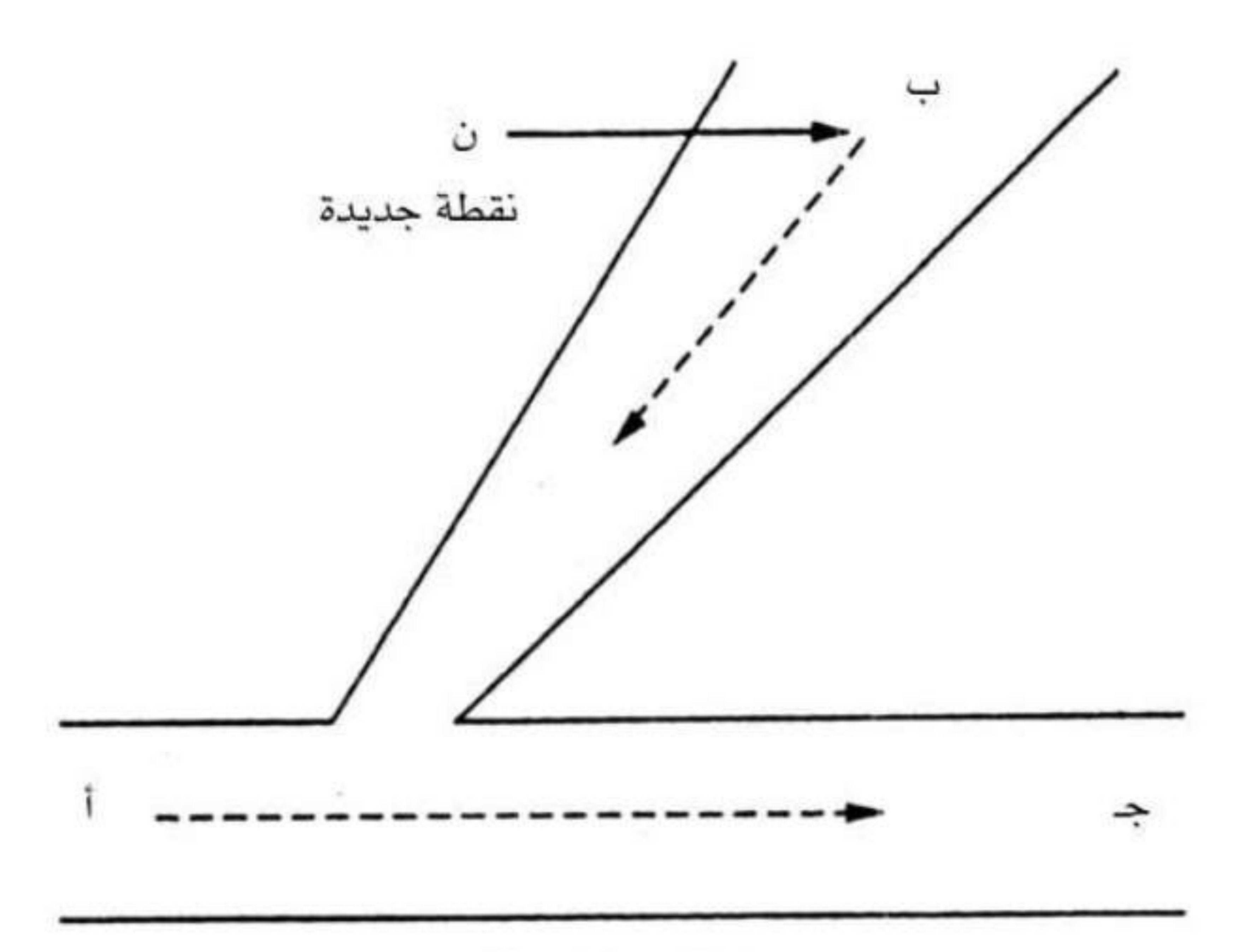


الشكل ١٢ - ٢

إن تاريخ العلم مليءٌ بأمثلة عن أفكارٍ عظيمة حرَّضتها حوادث عَرَضية. هناك على سبيل المثال قصة إسحق نيوتن المشهورة عن اكتشافه لقانون الجاذبية عندما سقطت تفاحة على رأسه وهو جالس يقرأ تحت شجرة.

نستطيع أن نرى في الشكل ١٢ - ٣ كيف أننا إذا بدأنا من المكان المعتاد فإنَّ أفكارنا سوف تتبع الطريق التقليدي من (آ) إلى (ج). ولكن إذا بدأنا من نقطة جديدة تماماً (ن) فإننا قد ندخل إلى الطريق الجانبي مباشرة ومن ثم إلى طريق العودة نحو (آ).

وهكذا تولَدُ البصيرة أو اللحظة التي يقول فيها الإنسان: (وجدتُها)، فجأة نرى الأشياء بشكل مختلف.



الشكل ١٢ – ٣

باستطاعتنا الآن أن نجلس تحت الأشجار وننتظر سقوط التفاحات فوق رؤوسنا أو أن نهزَّ الشجرة عمداً باستخدام تقنية الكلمة العشوائية وهي إحدى تقنيات التفكير الجانبي.

إن الكلمة العشوائية تمنحنا نقطة دخول جديدة ما كنّا لنصل إليها إلا عن طريق الصدفة.

لماذا يجب علينا أن نعتمد على المصادفة؟ لأننا إذا اخترنا نقطة الدخول الجديدة فإنَّ هذا الاختيار سوف يُبنى على أساس أفكارنا الموجودة سابقاً وبالتالي لن يوصلنا هذا الاختيار إلى نقطة دخولٍ جديدة. في بعض الحالات يمكننا أن نحصل على نقطة بدءٍ مختلفة، ببساطة بتحويل الانتباه من جزءٍ معينٍ من الموقف إلى جزءٍ آخر: دعونا نبدأ من هذه النقطة. هذه الطريقة مفيدة أيضاً لكنَّ الكلمة العشوائية لها تطبيقات أوسع.

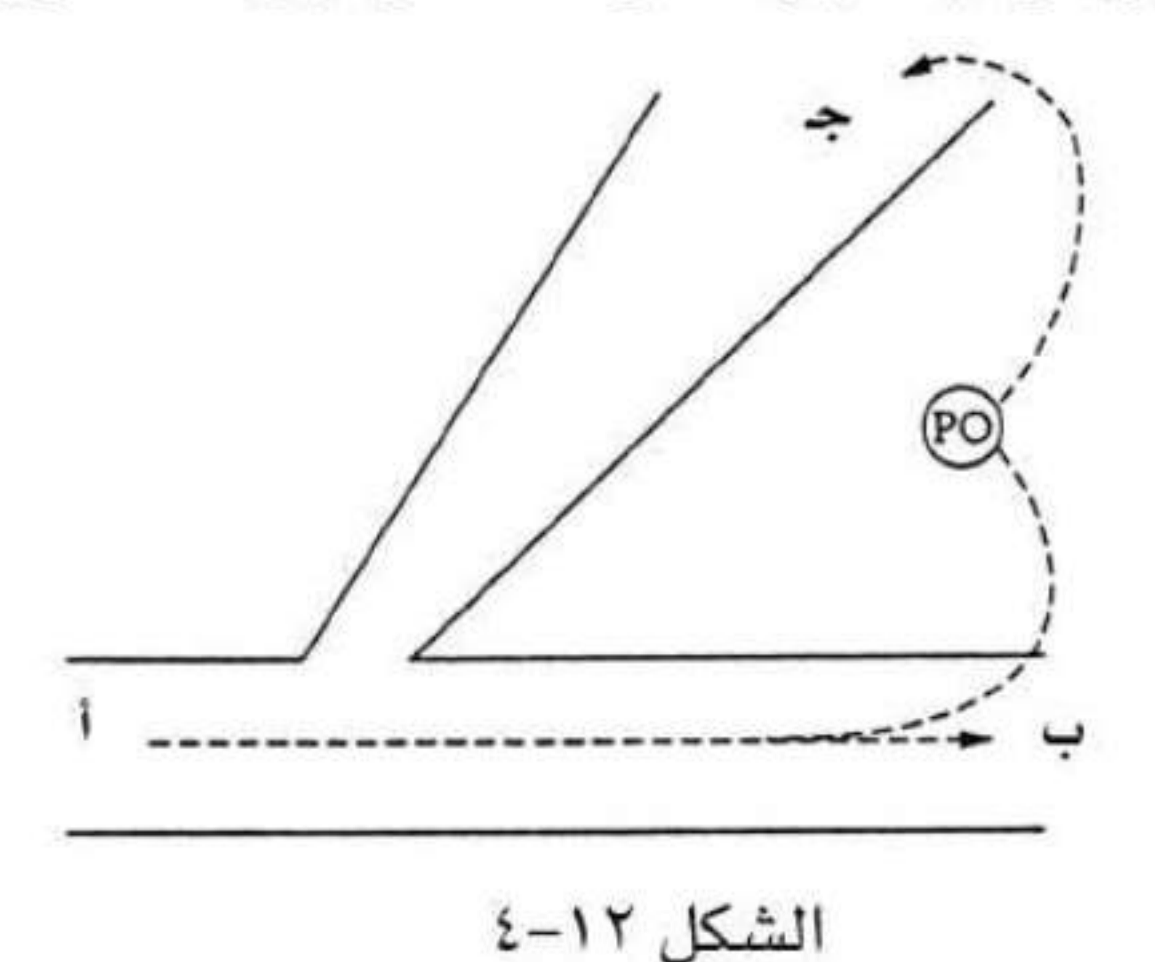
الاستفزاز

أحياناً لا يكون هناك سبب لقول شيءٍ ما إلا بعد أن يتمَّ قوله.

إن هذا يعاكس تماماً السبب العادي حيث يجب أن يكون هناك سببٌ ما قبل أن تقول شيئاً ما.

ما الغرض من القول أن «ضباط الشرطة يجب أن تكون لديهم ستُّ أعين» أو «يجب أن تحطَّ الطائرات وهي مقلوبة رأساً على عقب» إنها تبدو عبارات غير منطقية. في الحقيقة هي عبارات منطقي ولكنه منطق الأنظمة المولِّدة للأنماط وليس منطق أنظمة المعلومات السلبية التقليدية.

يبيِّن الشكل ١٢-٤ أنَّ إحدى الطرق التي ننتقل بها من الطريق الرئيسي إلى الطريق الجانبي هي إحداث استفزاز ما ثمَّ استخدامه كمرحلة انتقالية للانتقال إلى الطريق الجانبي. لقد اخترعتُ كلمة جديدة هي (Po) تدلُّ على عملية الاستفزاز هذه الكلمة لا يمكن أن تنشأ في اللغة لأنها كلمة معاكسة للغة. إنها تمكِّننا من قول أشياء لا نصادفها من خلال خبرتنا. وفي بعض الحالات لا يمكن أن نصادفها أبداً. إن كلمة (Po) تعمل كإشارة واقية تشير إلى أن العبارة قد وُضعت من أجل الاستفزاز.



الشكل ١٢-٤

إن المفهوم القيِّم جداً للفرضية يمكِّننا من افتراض واختراع الأفكار ثمَّ النظر إلى المعلومات من خلال هذه الأفكار. إن تطوُّر العلم يدين بشكلٍ كامل تقريباً لاختراع الفرضية (التي كانت أكثر الاختراعات اليونانية فائدةً بعكس الجدال الذي لم يكن كذلك). الفرضية هي فكرة لم يتم إثباتها بعد لكننا نأمل أن تثبت صحَّتها.

في تركيب المواد الكيماوية وفي فيزياء الذرَّة إذا أردنا أن نغيِّر من شكل إلى آخر قد نضطرُّ للمرور بمركَّب انتقالي غير مستقر قبل أن نصل إلى شكلٍ جديد مستقر.

إن الاستفزاز يحدث نفس التأثير. في الأنظمة ذات التنظيم الذاتي التي تستقر دائماً بطريقة ما قد لا تكون هذه الطريقة هي الأفضل لذلك نحن بحاجة إلى إزالة الاستقرار لكي نصل إلى استقرار أفضل. هذه الفكرة معروفة جداً في الرياضيات.

هناك عدَّة طرق رسمية ومنهجية لتحقيق استفزاز مُتَعمَّد. لقد وصفتُ بعضاً من هذه الطرق في كتبي السابقة وسوف أتحدث عنها بالتفصيل في كتابي الجديد الذي سأسمِّيه (الإبداع الجاد).

إحدى الطرق التي نحقِّقُ بها الاستفزاز هي ببساطة أن نتحرَّر من الأمور التي نأخذها على أنها مُسلَّمات. على سبيل المثال: نحن نسلِّمُ بأن سائقي التاكسي يعرفون طريقهم لذلك يمكننا هنا أن نقول: «بو، إن سائقي التاكسي لا يعرفون طريقهم».

الحركة

من الواضح أن الاستفزاز لا يجدي نفعاً إذا استخدمنا المحاكمة التقليدية مع العبارة الاستفزازية «بو، إنَّ سائقي التاكسي لا يعرفون طريقهم». هذه ا لعبارة ستُرفض على أساس أنك لا تستطيع القيام بخدمة التاكسي بهذه الطريقة. تتحدث الكثير من طرق التفكير الإبداعي عن المحاكمة المؤجَّلة أو المؤخَّرة أو المعلَّقة. إن هذه العمليات ضعيفة جداًّ. عندما تخبر شخصاً ما أن لا يستخدم المحاكمة التقليدية فذلك لا يعني أنك أخبرته ما الذي يجب عليه فعله.

نحن بحاجة إلى تطوير عملية عقلية فعَّالة نستطيع استخدامها بشكلٍ متعمَّدٍ وخاص. لقد سمِّيت هذه العملية العقلية «الحركة».

إن عملية الحركة العقلية تعتمد بشكل أساسي على المنطق المائي للأنظمة المولِّدة للأنماط. تعتمد الحركة على حرف (إلى): إلى أين يؤدِّي هذا الأمر؟ إن الحركة تعاكس الطرق التقليدية التي تعتمد على (هو كذلك) أو (هو ليس كذلك): هل هذا صحيح؟ هل يتماشى هذا مع خبرتي؟ هل سيفشل هذا الأمر؟.

هناك خمس طرق رسمية ومنهجية للحصول على الحركة وسوف أوضِّح هذه الطرق في كتاب الإبداع الجاد المخصَّص كلياً لموضوع التفكير الجانبي. نستطيع على أيَّة حال أن نأخذ فكرة عن عملية الحركة بالنظر إلى العبارتين الاستفزازيتين اللتين ذُكرتا قبل قليل.

«بو، لضباط الشركة ستة عيون» قبل عدة سنوات كانت إحدى المشكلات التي عُرِضت عليَّ من قبل مكتب عمدة نيويورك هو نقص ضباط الشرطة. انتقلنا من هذه العبارة الاستفزازية إلى مفهوم زيادة عدد عيون رجال الشرطة.

قادنا ذلك إلى الفكرة القائلة بأن المواطنين يستطيعون أن يلعبوا دور العيون الإضافية للشرطة. هذه الفكرة وغيرها من الأفكار شكَّلت القصة الرئيسية في مجلَّة نيويورك تايمز في نيسان ١٩٧١. أعتقد أنَّ هذا الموضوع كان باكورة ما عُرِف فيما بعد ببرنامج مراقبة الجوار الذي يُستخدم الآن في آلاف التجمعات السكنية. «بو، إن سائقي التاكسي لا يعرفون طريقهم» إن عملية الحركة قادتنا إلى اعتبار أنَّ سائق التاكسي قد يطلب من زبائنه أن يدلُّوه على الطريق. قادنا ذلك فيما بعد إلى المفهوم القائل بأن سيارات التاكسي هذه يمكن أن تُستخدم من قبل المقيمين في المدينة الذين يعرفون طرقها جيِّداً. وقد قادنا ذلك إلى نظام سيارات الأجرة ذي الصنفين المختلفين حيث يُخصَّص أحد هذه الصنفين للمقيمين في المدينة (بواسطة علامة معينة على سقف السيارة) ويُخصَّص الصنفُ الثاني للآخرين يستطيع سائق التاكسي أن ينتقل من السائقين لصنف السيارات التي تقلُّ المقيمين فقط إلى السائقين الذين يقلُّون كلَّ الركاب بعد تجاوز امتحان تُختبر فيه معرفة السائق بطرق المدينة.

قبل عشرين عاماً كنت ألقي محاضرة في شركة شل اقترحتُ فيها اقتراحاً استفزازياً وهو أنَّ آبار النفط يجب أن تحفر أفقياً بدلاً من أن تُحفَر عمودياً. اليوم أصبحت هذه هي الطريقة الجديدة حيث إنَّ الآبار المحفورة أفقياً تعطي أربعة أضعاف كمية النفط التي تعطيها الآبار المحفورة عمودياً.

كما اقترحتُ في ذلك الوقت أن رأس الحفَّارة يجب أن يدار بالطاقة الهيدروليكية. في هذه الحالة بالذات أصبح الاستفزاز هو الفكرة الجديدة مباشرة ولكن في معظم الحالات يقوم الاستفزاز بإبعادنا عن أنماط التفكير الحالية لكي يزيد من فرص تحرُّكنا جانبياً إلى أنماطٍ جديدة.

ليس جنوناً

إن العمليات التي وصفتُها هنا ليست جنوناً لكنَّها منطقية تماماً في نظام الأنماط. إنها ضرورية لتغيير الإدراكات بسرعة. نستطيع بالطبع أن ننتظر حدوث خطأ أو حادثٍ أو فرصة تؤدي إلى الاستفزازات. أو نستطيع أن نحقِّق هذه الاستفزازات بأنفسنا بشكلٍ جنوني.

أريد أن أركِّز بقوَّة على أن الموضوع ليس مجرَّد الشعور بحريَّة الحصول على فكرة مجنونة ثم الأمل في أنَّ شيئاً مفيداً سوف يتبع هذه الفكرة. هذه الطريقة في الإبداع تعطِّل الكثير من الناس. عندما نرى الأنماط تأخذ تفكيرنا في اتجاه ما نستطيع أن نبدأ برؤية منطق الاستفزاز المتعمَّد. إن التقنيات الخاصة والرسمية سوف توصف بتفصيل كامل في الكتاب الذي سأخصِّصُه للإبداع الجاد.

13

تصميم المفهوم

اقترحت في قسمٍ سابق أنه بالإمكان تحقيق ما فوق/المنافسة بواسطة القيم المتكاملة والإبداع الجاد والبحث والتطوير في مجال المفاهيم. هذا الاقتراح ليس حصرياً ولا يعني أنَّه ليس بالإمكان تحقيق ما فوق/المنافسة بواسطة التحليل واستخدام قيم المُنتج.

إنَّ كلاً من القيم المتكاملة والإبداع الجاد قد تمَّ شرحهما في فصول سابقة وسوف يُشرح البحث والتطوير في مجال المفاهيم في الفصل التالي. في هذا الفصل سوف أعود إلى المفاهيم لأنني أعتقد أنَّ المفاهيم ستكون في المستقبل أهم مصدر من مصادر ما فوق/المنافسة ونجاح الأعمال.

إن تعريف المفهوم الذي سأستخدمه هنا بسيطٌ جداً «المفهوم هو طريقة القيام بفعلٍ ما يحقّق غايةً ويُعطي قيماً».

لننظر إلى حذاء دنفر أو مَلْزمة الدولاب: إنَّ الغاية منها منعُ السائقين من إيقاف سيَّارتهم في الأماكن الغير مناسبة (١٩٦) يمكن وصف وظيفة هذه الملزمة بكل بساطة: توضع ملزمة معدنية على الدولاب لتمنع استخدام السيارة إلى أن تأتي الشرطة وتزيلها بعد

أن يدفع السائق الغرامة. إنَّ وصف المفهوم صحيح تماماً لكنه يهملُ عاملاً أساسياً وهو الانزعاج. إن المحاولات السابقة لمنع الوقوع في أماكن ممنوعة بتحديد غرامة مالية كبيرة لم تجدِ نفعاً لأنَّ بعض السائقين مستعدّون لدفع الغرامة عندما يطالبون بذلك لكن الانزعاج يشكّل هنا مانعاً أكبر من الغرامة، لأنَّ جدول أعمالك سوف يتعطّل وستتأخر مواعيدك ولن تستطيع الذهاب إلى منزلك. كما أن هناك شيئاً من الرعب سوف ينتابك عندما ترى ملزمة صفراء كبيرة وقد هاجمت سيارتك.

إذن يمكننا أن نصف حذاء دنفر على أنه طريق لاستخدام الانزعاج كوسيلةٍ لمنع إيقاف السيارات في مكانٍ ممنوع. هذا تعريف أوسع للمفهوم. يمكننا بعد ذلك أن نفكّر وأن نبحث عن طرقٍ أخرى تحقّق هذا المفهوم. قد يكون حذاء دنفر واحداً من هذه الطرق. قد يكون بالإمكان وضع سدادة على عادم السيارة. يمكننا أن نطوّر التصميم الحالي للمفهوم. إن نقطة الضعف في مفهوم الملزمة هو أن السيارة ستُترك في مكانها لفترة طويلة وقد تعيق انسياب السير. ربما يكون رفع السيارة في الهواء طريقة مناسبة ولكن كيف يمكننا تحقيق ذلك؟.

مستوى المفهوم

إن محامي ووكالات براءات الاختراعات بارعون جدّاً في وصف المستويات المختلفة للمفاهيم لأن هذا هو أساس تقديم طلب براءة الاختراع. انظر إلى الادعاءات التالية المتعلّقة بلعبة جديدة.

١ هي لعبة يُحرِّك فيها اللاعبون قطعاً فوق سطح اللعب.

٢ كما هو مذكورٌ سابقاً ولكن أيضاً «تغطِّي قِطعُ اللعب واحداً أو أكثر من فراغات محدَّدة على سطح اللعب».

٣ كما هو مذكورٌ سابقاً ولكن أيضاً «كل واحدة من قطع اللعب عبارة عن قطعة غير متناظرة».

٤ كما هو مذكورٌ سابقاً ولكن أيضاً «تكون قطع اللعب على شكل حرف (L)».

٥ كما هو مذكورٌ سابقاً ولكن أيضاً «تُلعب اللعبة على لوحٍ مقسَّم إلى ستة عشر مربعاً على أساس أربعة مربعات × أربعة مربعات».

٦ كما هو مذكور سابقاً ولكن أيضاً «هناك قطعتان حياديتان تغطِّيان مربَّعاً واحداً ويمكن تحريكهما من قبلِ أيِّ واحدٍ من اللاعبين».

٧ كما هو مذكور سابقاً ولكن «يمكن وضع قطعة اللعب في أيِّ مكان على اللوح بشرط أن لا تحتل نفس المكان الذي احتلته سابقاً وأن لا تتداخل مع قطعة أخرى على اللوح وأن تستقر بشكل كامل ضمن سطح اللعب».

٨ كما هو مذكور سابقاً ولكن «في أحد أشكال اللعبة يتحقق النصر بحرمان الخصم من أيِّ فراغٍ يستطيع أن ينقل إليه قطعة اللعب».

انتهينا بوصف لعبة (L) التي اخترعتُها قبل عدة سنوات عندما كنت أفكِّر بتصميم أبسط لعبة حقيقية.

نلاحظ هنا أن الوصف قد انتقل من العام إلى الوصف المباشر للعبة من وجهة نظر المفهوم إنَّ المستوى الثالث والرابع هما أكثر المستويات فائدة، بعد ذلك تحدُّ التفاصيل من فائدة المفهوم.

ذات مرَّة طلبت مني هيئة الأفلام السويدية إجراء دورة في التفكير الإبداعي للخروج بأفكار حول جمع المال من أجل الأفلام خلال الدروس العملية وضعت العبارة الاستفزازية التالية بو، يجب أن تكلِّف بطاقة الفلم «١ دولار» هذه عبارة واضحة لكنَّ الفكرة الكامنة وراءها غامضة من هذه العبارة الاستفزازية جاءت الفكرة التي تقضي بإمكانية أن يعود مشاهدة الفلم على شباك التذاكر ليستمر مئة دولار أو أكثر في هذا الفلم. من هذه الفكرة بالتحديد نستطيع أن نستنتج المفاهيم التالية.

١ طريقة بسيطة لكي يستثمر مشاهد الأفلام في الأفلام.

٢ طريقة للاستثمار في الفلم بعد مشاهدته وهذا يختلف تماماً عن الاستثمار قبل صنع الفلم.

٣ طريقة لتمكين بعض المستثمرين المبتدئين من بيعِ حصصهم والحصول على أرباح في فترة مبكِّرة (لذلك هي تشجع المستثمرين المبتدئين).

٤ طريقة لدفع مشاهدي الأفلام إلى توصية الآخرين بمشاهدة الفلم بواسطة الحديث المباشر إليهم طالما استثمروا أموالهم سيندفعون إلى حثِّ الآخرين على مشاهدة الفلم.

٥ طريقة لاستخدام شباك التذاكر لجمع الاستثمارات الصغيرة كل واحدة من هذه المفاهيم يمكن تطبيقه بواسطة مجموعة من الأفكار المختلفة. إن المفهوم الأوسع هو المفهوم الأوَّل.

إن النقطة المهمة في تصميم المفهوم هو إبراز الاختلافات غالباً ما تتضح القيمة الخاصة للمفهوم الجديد بمقارنته مع المفهوم القائم. في المثال السابق، يكمن الاختلاف الرئيسي في إمكانية أن يستثمر المستثمرون بعد مشاهدة الفلم والحكم على إمكانية نجاحه وهذا اختلاف أساسي عن الاستثمار قبل صنع الفلم.

الحاجات المحدَّدة

يعتمد تصميم المفهوم إلى حدٍّ كبير على تحديد الحاجات.

«نريد شيئاً ما لتحقيق هذه الوظيفة».

سيكون من المريح جداً إمكانية إجراء بعض التحويلات من خلال التلفون. على سبيل المثال، بإمكانك أن تطلب بضاعة معينة من الكتالوج بإدخال رقم بطاقتك عن طريق التلفون ورقم التعريف الشخصي الخاص بك (PIN) ورقم الكتالوج الخاص بالمنتج. نحن نقوم بذلك اليوم إلى حدٍّ ما. قد تكون هذه المعلومات مؤلَّفة من ثلاثين رقماً ومن السهل ارتكاب الأخطاء.

إذا كنت تستخدم شاشة الكمبيوتر لا توجد مشكلة، ولكن إذا كنتَ لا تستخدم شاشة الكمبيوتر ستكون العملية مربكة. هناك حاجة إلى جهاز بسيط يمكنك بواسطته أن تضع الأرقام الصحيحة وأن تتأكد منها ثمَّ تقوم بإرسالها عبر خط التلفون هذا هو المفهوم.

في هذه الحالة سيكون من السهل جداً تحقيق هذا المفهوم بتصميم جهاز يُحمل باليد فيه لوحة مفاتيح وشاشة صغيرة تمكِّنك من تجميع الأرقام والتأكد من صحَّتها. يقوم الجهاز بعد ذلك بإرسال الأرقام عبر

الخط الهاتفي. حتى أن المرءَ يستطيعُ تخيل نظام كتالوج للطلبات يكون فيه لكلٍّ من المنتجات والزبائن رموز مكوَّنة من خطوط بحيث يستطيعُ جهاز ماسح بسيط أن يقرأ هذه الرموز ويُرسل المعلومات المطلوبة عبر خط الهاتف. معظم أنظمة الأمن فيها نقطة ضعف وهي أن الرمز الشخصي يمكن إعطاؤه تحت الضغط إلى شخصٍ آخر. نحن بحاجة إلى طريقة نتأكَّد بواسطتها من أنَّ الشخص الذي يُعطي الرمز ليس واقعاً تحت ضغط ما. هذا هو تعريف الحاجة هنا ويبدو تحقيقها أمراً صعباً. لنفترض أنَّ لدينا كاميرا صغيرة باستطاعتها أن تقيس قطر حدقة الشخص الذي يُرسل الرمز وأن تسجِّل معدَّل القطر في الحالة الطبيعية.

تحت الضغط سيتغيَّر قطر الحدقة وسيصبح خارج المعدَّل الطبيعي وبالتالي لن يُرسل الرمز. لا توجد طريقة يمكن من خلالها إعادة الحدقة إلى الحجم الطبيعي في حال وجود ضغطٍ ما على الشخص.

قاعدة الممتلكات

كلٌّ ما يقوم به البنك يمكن أن يقومَ به الآخرون. يمكن الحصول على النقود عن طريق السوبر ماركت. يمكن الحصول على بطاقات الدفع المؤجَّل عن طريق شركات أي. تي آند تي وآمكس وداينرز كَلَبْ وكثيرٌ وغيرها. تستطيع المحلات التجارية أن تبيع بالدفع المؤجَّل. يمكن الحصول على النقود عن طريق شركات مثل جي. إم. أي. سي وفورد موتور كريدت. تستطيع الشركات أن ترفع حصتها من المال في السوق أو أن تستدين من شركة جي إي كابيتال. على البنوك أن تجد طرقاً جديدة لتحقيق الأرباح.

قد لا تكون قاعدة الممتلكات أموالاً أو خبرات مالية وإنما أشخاصٌ وقنوات تواصل. يمكن للبنوك أن تؤمّن خدمات مالية شخصية لزبائنها عن طريق دفع كل فواتيرهم مقابل نسبة معينة. يمكن للبنوك أن تُغري زبائنها بتوفير نوع من التأمين لهم. يمكن للبنوك أن تلعب دور الكفيل للمشتريات الكبيرة التي يشتريها زبائنها. يمكن للبنوك أن تختار مجموعات من الزبائن ذات الصفات المميَّزة وأن توفّر لهم عروضاً خاصة. يمكن للبنوك أن تصمّم برامج شراء مشتركة وأن تؤمّن لزبائنها حجزاً مباشراً للبضاعة عند الضرورة. من خلال تقديم خدمات الاختيار والحجز والتواصل تستطيع البنوك أن تحصل على أجور ثابتة مقابل هذه الخدمات. كلَّما دخلت الأتمتة في هذه العمليات ستنخفض كلفتها الكليّة.

إن مطار سنغافورة ومطار هيثرو في لندن يحصلان على نصف عائداتهما من المحلات التي تبيع في المطار. كيف يمكن زيادة العائدات؟ إنَّ قاعدة الممتلكات هنا هي العدد الكبير من الأشخاص الذين يستخدمون المطار (أكثر من ٣٠ مليون شخص سنوياً في مطار هيثرو).

كيف يمكن أن نمنح الناس مزيداً من الوقت للتسوّق؟ بدلاً من أن يقضي الناس الوقتَ الضائع قبل السفر في التسوق هل يمكن أن يأتوا مبكرين بقصد التسوق؟ ويمكن أن يكون هناك تخفيض معين اعتماداً على وقت السفر فإذا تسوقت قبل ساعتين من موعد الإقلاع حصلت على تخفيض بنسبة ١٠٪ وإذا تسوقت قبل ثلاث ساعات حصلت على تخفيض مقداره ٢٠٪. إن للمطارات التي تسيِّرُ رحلاتٍ حول العالم

حجماً ضخماً من الممتلكات المفيدة. إذا أردتَ الذهاب في إجازة إلى بلدٍ ذي مناخٍ حار قد لا يتوفَّر في البلد الذي تعيشُ فيه تشكيلة واسعة من الملابس المناسبة لأن الطلب على هذه الملابس قليل لكنَّ آلاف الأشخاص الذين يعبرون المطار يحتاجون إلى هذه الملابس لذلك ستكون فكرة جيّدة أن تباع ملابس خاصة للمسافرين إلى جهات معينة. عندما يشتري الزبون بطاقة سفر من وكالة سفر محليّة يمكن أن يُعطى كتالوجاً يضمُّ الملابس المناسبة للجهة التي سيسافر إليها ويمكن أن تُحضَّر هذه الملابس بواسطة التلفون بحيث يستلمها الزبون قبل المغادرة.

من معيقات التسوّق في المطارات صعوبة حمل المشتريات ذات الحجم الكبير والسفر بها ثم العودة بها مرة أخرى. يمكن إيجاد طرق لتخزين البضائع المشتراة إلى حين عودة أصحابها، أو يمكن اختيار البضائع ودفع ثمنها ثم نقلها بالبريد إلى أصحابها، ويمكن أن تزوِّد المطاراتُ زبائنها بالكتالوج المطلوب بواسطة البريد مع صور للأشياء التي يمكن اختيارها يمكن لخطوط الطيران أن تومِّن تخفيضات مختلفة لزبائنها بشكل مباشر أو أن تجعل هذه التخفيضات جزءاً من برنامجٍ خاص للمسافرين بشكلٍ متكرر. هناك عدة طرق تستطيع المطارات من خلالها أن تستخدم موقعها من أجلِ تحقيق ما فوق المنافسة.

استخراج المفهوم

يوجد مفهومٌ ما خلف أيٍّ فكرة. ربما يكون هذا المفهوم قد صُمِّمَ ليكون هناك وربما وُجِد بشكل عرضي ومن الممكن أيضاً استخراج مفهوم لم يلاحظه مستخدموا الفكرة. يمكن تطبيق استخراج

المفهوم على الأفكار الموضوعة قيد الاستخدام أو على العملية الإبداعية ذاتها. نستطيع أن نستخرج المفاهيم التالية من شركات الوجبات السريعة:

١ رخيص وبسعر منافس

٢ مقاييس جيِّدة للنظافة والخدمة.

٣ سريع ومريح.

٤ أنت تعرف ما الذي ستحصل عليه.

٥ مكان لقاء لليافعين.

٦ شراء بضائع بمواصفات قياسية بكميات كبيرة.

لقد تمَّ استخراج المفاهيم ٣و٤و٥ ووضعت معاً لتعطي مفهوم «وجبات سريعة غالية» يوجد قطع من المحار وقطع من السمك بحيث إنك تعرف ما الذي ستحصل عليه لكن ما تحصل عليه أغلى من المتوقع.

يشتكي السياح دائماً من أن المقاهي في فرنسا تقدم كوب القهوة بسعرٍ مرتفع في حين أن السعر منخفض جداً في الولايات المتحدة. بالطبع إن السعر الذي تأخذه المقاهي الفرنسية هو سعر الوقت. تستطيع أن تجلس عدّة ساعات على طاولة وتحتسي كوباً من القهوة. أنت هنا تدفع سعراً محدداً وتشغل مساحة غالية من العقارات. أحد الأفكار هي أن تدفع بحسب الوقت الذي تقضيه. يمكن أن يكون هناك

عداد بجوار كل طاولة بحيث يجب عليك أن تضع فيه نقوداً وإلا أصدر صوتاً عالياً ومحرجاً، عندها يمكن أن تأخذ القهوة بسعر أقل. هذه الفكرة عملية جداً ويمكن استخراج عدة مفاهيم منها.

١ لا يدفع الزبائن مقابل المواد التي يستهلكونها ولكن مقابل استهلاك الوقت والمساحة. يمكن تحديد أجرة مستقلة للطاولة ويمكن لهذه الأجرة أن تختلف من وقتٍ إلى آخر خلال اليوم.

٢ يمكن للزبائن أن يقدروا المال الذي يرغبون بدفعه. أي أن يتحكموا بالتكاليف.

٣ ستجد المؤسسة طريقة ما لدفع سعر مقابل الوقت.

٤ ستجد المؤسسة طريقة لحمل الزبائن على الدفع بشكل مستمر. قد يكون هناك رسم معين للدخول على أن يعاد جزء من المبلغ عند المغادرة اعتماداً على ختم الوقت.

٥ هناك طريقة للتأكد من الأشياء التي دُفِع ثمنها.

٦ يوجد مفهوم دفع أجرة مقابل «وقوف الإنسان»

يمكن أن تكون هناك فكرة عملية أكثر بوضع طاولات لها عدّاد وأخرى ليس لها عداد. سوف يضمن ذلك وجود بعض الطاولات الفارغة دائماً لأولئك الذين يحتاجون إلى راحة قصيرة أو فنجان من القهوة.

يمكن أن يطور المفهوم بحيث يصبح المطعم مكاناً جذاباً يحضر فيه الزبائن طعامهم وشرابهم ويدفعون مقابل الوقت الذي يستخدمون فيه الطاولات والكراسي.

يمكن تطوير المفهوم الأخير بطريقة مختلفة، إذ يمكن أن يدفع الزبائن انتباهاً وليس مالاً. يمكن أن تكون سطوح الطاولات عبارة عن شاشات فيديو تظهر عليها إعلانات مختلفة ويجب على أصحاب الإعلانات أن يدفعوا مقابل ذلك.

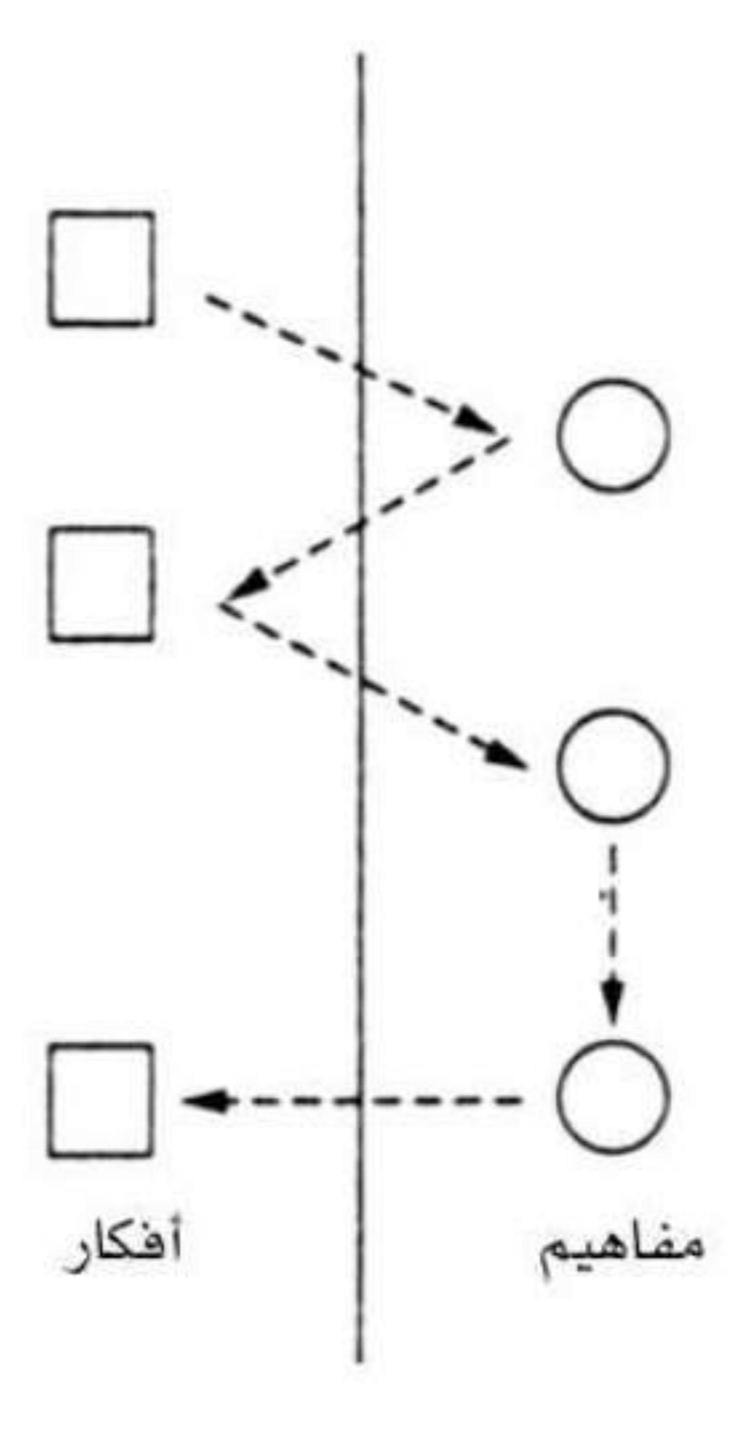
كما اقترحت في الشكل ١٣-١ إن العملية الإبداعية هي دائماً عبارة عن حركة إلى الخلف والأمام بين الأفكار والمفاهيم. لهذا السبب يجب أن نبذل جهداً لوضع المفهوم في شكلٍ عملي لأنَّ ذلك سوف ينشئ مفهوماً آخر.

ما فوق المنافسة

لنفترض أنك أنتجتَ فيلماً جديداً، كيف يمكن أن تضيف إلى هذا الفلم ميزة ما فوق المنافسة؟ يمكنك أن تعرض في هذا الفلم منتوجات معينة وأن تقوم بالدعاية لهذه المنتجات بالاتفاق مع صانعيها.

إنَّ عروض التلفزيون التي تعتمد على بعض ألعاب الأطفال هي مثالٌ جيد على ذلك.

بإمكانك أن تخصص رقم هاتف معين للفلم إذا اتصل به الزبائن حصلوا على معلومات عن الفلم وعن أقرب مكان يعرض فيه.



الشكل ١٣-١

بالطبع سوف يحاول الآخرون تقليد هذه الفكرة لذلك يجب أن تعرض على الأفلام المنافسة أن تقوم بالدعاية لها مع فلمك وهكذا سوف تتحكم في السوق وتُبقي فلمك في مقدمة الأفلام (كما هو الحال في نظام الحجز في خطوط سابو الجوية الأمريكية).

إن شركات التأمين تتأثر كثيراً بما فوق المنافسة. عندما تكبر شركة التأمين إلى حدٍّ تستطيع معه تقديم الخدمة إلى قسم كبير من السوق تأتي شركة جديدة وتتجه إلى شريحة معينة من السوق وتقدم لها خدمات أفضل. لقد بدأت شركات التأمين مع المزارعين بهذا الشكل إذ استهدفت المزارعين فقط. دائماً هناك إمكانية لتحقيق مافوق المنافسة باستهداف السوق بهذه الطريقة.

إذا كانت معاجين الأسنان توفر لأسنانك ولثتك كل الميزات الممكنة فإن شركةً ما تستطيع أن تقدم معجوناً جديداً يجعل أسنانك أكثر بياضاً. هذه الوظيفة الخاصة أصبحت مهمة جداً الآن. هناك دائرة لا تنتهي بين الوعود بتحقيق وظائف معينة وإضافة ميزات للحصول على وظيفة أوسع ثم العودة إلى الوظائف المعينة وهكذا.

تطوير المفاهيم

إذا طورت مفهوماً ما وكانت فيه عيوبٌ واضحة ما الذي يجب عليك فعله؟ هل تعمل على إزالة العيوب وتجاوز نقاط الضعف؟ هذه هي الطريقة التي تمرُّ بها عملية تصميم المفهوم. بالنسبة للمفاهيم يُفضل في هذه الحالة القيام بمحاولة ثانية وتطوير مفهوم موازٍ فذلك أفضل من محاولة إصلاح العيوب.

تصور أن مجلة وول ستريت تريد إصدار جريدة صوتية يومية. الفكرة الأولى هي امتلاك آلة تسجيل يتم وصلها بخط التلفون والحصول على تسجيل للجريدة الصوتية ثم سماعه فيما بعد. المشكلة هنا في الوقت الذي ستستغرقه عملية التسجيل وخصوصاً أن الضغط على خطوط الهاتف يكون في أشده في الفترة الصباحية. المفهوم الموازي هو بيع شريط كاسيت للمشتركين يحتوي على الجريدة الصوتية لكن المشكلة هنا في غلاء ثمن الشريط، يمكن التغلب على هذه المشكلة بإعادة الشريط بعد الانتهاء منه و استبداله بالشريط الجديد.

ربما تكون أبسط طريقة هي امتلاك جهاز راديو خاص يسجل الجريدة الصوتية بعد التقاطها بواسطة إشارة معينة يتم بثها خلال الليل، ويمكن بيع جهاز الراديو للمشتركين. ولكن كيف يمكن الحصول على العائدات بشكل مستمر كما يحصل من خلال الإعلان في جريدة عادية؟ ربما يمكن القيام بالأمر بواسطة بطاقة خاصة لفك شيفرة الإشارة التي يتمُّ بثُّها.

إذا أمكن تحقيق مفهوم العائد المستمر، يمكن عندها استخدام البث الليلي ويمكن استخدام جهاز توقيت يشغل جهاز الاستقبال ويوقفه في الوقت المحدد. سيكون ذلك أبسط تصميم لمفهوم ما على الإطلاق.

إذن لدينا الآن مصدر للعائدات غير الدعاية. يمكن للرسالة الدعائية المبثوثة أن تلتقط بواسطة أي جهاز ولكن لا يمكن سماعها مرة ثانية إلا بواسطة جهاز فاك للشيفرة يؤجر بشكل سنوي.

مع ذلك لا شكّ أنَّ هناك مفاهيم أخرى أفضل بكثير لتأمين العائدات.

يبيِّن هذا التمرين فائدة استخراج مفاهيم جديدة موازية بدلاً من محاولة إصلاح العيوب الكافية في المفهوم الأول. يجب أن نفكر في البدائل بدلاً من تلميع نفس الجوهرة مراتٍ ومرات.

14

الأبحاث المتعلقة بالمفاهيم وتطويرها

استخدم عبارة الأبحاث المتعلقة بالمفاهيم وتطويرها لأوازيها بشكلٍ متعمد بعبارة الأبحاث المتعلقة بالتكنولوجيا وتطويرها. تنفق الصناعة الكيماوية في الولايات المتحدة ١٧ بليون دولار سنوياً على الأبحاث المتعلقة بالتكنولوجيا وتطويرها وتنفق الصناعة الدوائية ٨,٢ بليون دولار سنوياً. تنفق هذه الأموال لأن الشركات تعلم أن عليها أن تنفق بسخاء على الأبحاث التقنية لكي لا تخرج من السوق.

إن الفكرة التي أؤكد عليها هو أن تطوير المفاهيم لن يقلَّ أهمية عن التطوير التقني في المستقبل.

ربما أذهب أبعد من ذلك إلى القول بأن تطوير المفاهيم سيصبح أكثر أهيمة من التطوير التقني. باستطاعتك أن تقلد التكنولوجيا ولكن يجب أن تكون لديك مفاهيمك الخاصة. حتى لو طبقت استراتيجية (وأنا أيضاً) وانتظرت الآخرين لكي يطوروا مفهوماً معيناً لتقوم بتقليده، يجب أن تكون لديك بعض المفاهيم الخاصة بك لكي يكون تقليدك ناجحاً.

كما ذكرتُ قبل قليل إن التكنولوجيا تتحول بسرعة إلى سلعة. ما يهمُّ حقاً هو المفاهيم التي تؤدي إلى تطبيق هذه التكنولوجيا. إن هذه الفكرة تنطبقُ شيئاً فشيئاً على مجال الإنتاج كما كانت منطبقة دائماً على مجال الخدمات لأن الخدمات ترتبط بشكلٍ مباشر بمفاهيم القيمة ومفاهيم إيصال القيمة إلى الزبائن.

يجب أن ندرك أن المفاهيم ضرورية في العمل تماماً كالتمويل والمواد الأولية والعمال والطاقة. إنَّ أي عمل ليس إلا مفهوم في حقيقته. سيصبح من الضروري إدراك أهمية المفاهيم بشكل واضح وجدي.

إن المفاهيم الجيدة مثل الأفكار الإبداعية الجيدة تحدث اليوم كما كانت تحدث دائماً وهي تأتي من أشخاصٍ موهوبين في مناصب عالية في المؤسسة تكفي لإحداث التغيير المنشود. أحياناً تقوم مجموعات صنع الاستراتيجية بتطوير المفاهيم وفي أحيانٍ أخرى تساعد وكالات الدعاية على تطوير مفاهيم المنتج وهناك أيضاً مؤسسات استشارية خاصة تقوم بتطوير منتجات جديدة. وأخيراً إنَّ التقليد هو أكثر المصادر التي يعتمد عليها لتغيير المفاهيم.

إن هدف المجموعة التي تقوم بإجراء أبحاث على المفاهيم وتطور المفاهيم هو التعامل مع تطوير المفاهيم بشكل أكثر جدية. هذه المجموعة لاتهتمُّ فقط بالمفاهيم الاستراتيجية الكبيرة وبما فوق المنافسة ولكن تهتم أيضاً بمفاهيم الإنتاج ومفاهيم التواصل ومفاهيم كل جزء من المؤسسة. إن المفاهيم هي التي تنظم المعلومات والعمل. نحن نستخدم المفاهيم بشكل دائم وعندما نعتقد أننا لا نفعل ذلك فهذا يعني

أننا نستخدم المفاهيم التقليدية القديمة ذاتها وغالباً دون أن نعي طبيعتها. صحيحٌ أن عمل مجموعة الاستراتيجية المشتركة هو عملٌ مفاهيمي في معظمه، إلا أن هذا لا يعني أنها تستطيع القيام بعمل المجموعة التي تجري أبحاثاً على المفاهيم وتقوم بتطويرها.

إن الغاية من الاستراتيجية المشتركة هي النظر إلى الفرص المتوفرة وإلى العالم الخارجي، من هذه القاعدة يمكن للشركة أن تطور عدداً من الاحتمالات الممكنة ويمكن اختيار أحد هذه الاحتمالات كاستراتيجية. إن الغاية من الاستراتيجية المشتركة هي دائماً اختيار العمل والتقليل منه وهذا ما يجب أن تقوم به الاستراتيجية المشتركة الاهتمام بالعمل.

إنَّ للبحوث المتعلقة بالمفاهيم وتطويرها وظيفة توسيعية وتوليدية مستقلة عن الوظيفة التخفيضية التي تقوم بها الاستراتيجية المشتركة. وكما أن الأبحاث المتعلقة بالتقنية وتطويرها تولد فرصاً تغذي الاستراتيجية المشتركة كذلك يجب أن تولد الأبحاث المتعلقة بالمفاهيم وتطويرها فرصاً جديدة تغذي الاستراتيجية المشتركة. إن الأبحاث المتعلقة بالمفاهيم وتطويرها تهتم بالممكن بينما يجب أن تهتم الاستراتيجية المشتركة بالأفضل. إن هذين الوظيفتين يدعم كلٌّ منهما الآخر. إذا توقعنا من مجموعة الاستراتيجية المشتركة أن تقوم بمهام مجموعة الأبحاث المتعلقة بالمفاهيم وتطويرها فإن ذلك سيدمر فاعلية هذه الأخيرة. تحتاج مجموعة الاستراتيجية المشتركة إلى استخدام الكثير من تفكير القبعة السوداء والقبعة البيضاء أما مجموعة الأبحاث المتعلقة بالمفاهيم وتطويرها فهي تحتاج إلى استخدام الكثير من تفكير القبعة الصفراء والقبعة الخضراء.

إن المجموعات التي تقوم بالأبحاث المتعلقة بالتقنية والتسويق وتطويرهما أو التي تطور منتجات جديدة محددة تأتي ببعض المفاهيم الجديدة من حينٍ إلى آخر لكن تركيزها وخبرتها لا تنصبُّ على المفاهيم بشكل مباشر. هناك فرق بين تطوير منتج ما ثم البحث عن استخدام يجعله صالحاً للتسويق وامتلاك مفهوم ذي فائدة ثم البحث عن تقنية تجعله قابلاً للتطبيق. يمكن للتطوير التقني أن يفسح المجال لمفاهيم جديدة لكن في النهاية يتم الحصول على أفضل النتائج بفضل المفاهيم وليس التقنية. على أية حال يجب على مجموعة الأبحاث المتعلقة بالمفاهيم وتطويرها أن تتبادل الأفكار والأشخاص مع مجموعة الأبحاث المتعلقة بالتسويق وتطويره ومجموعة تطوير المنتجات.

يجب على المجموعة التي تقوم بالأبحاث المتعلقة بالمفاهيم وتطويرها أن تقوم بأربع وظائف:

١ التصنيف

٢ التوليد

٣ التطوير

٤ الاختبار.

التصنيف

إن أحد المهام الأساسية للمجموعات التي تقوم بالبحث والتطوير في مجل المفاهيم هي استنباط وتحديد وتعريف المفاهيم الحالية وتلك التي كانت موجودة في الماضي.

المفاهيم التقليدية:

ما المفاهيم التقليدية التي كانت سائدة في مجال الصناعة بشكلٍ عام؟ ما طبيعة العمل الأساسية بشكل عام؟ على سبيل المثال، من الخطأ القول: إن المفهوم الأساسي السائد في الصناعة البنكية هو توصيل الأموال من المودعين إلى المستدينين؛ لأن ذلك يعرض البنوك للخطر. إن توصيل الأموال مقابل أجرة معينة يقع بشكل أكبر ضمن وظائف البنوك الاستثمارية.

المفاهيم الحالية:

ما المفاهيم الحالية في مؤسستك؟ كيف تختلف عن المفاهيم الصناعية التقليدية؟ أين كانت نقاط التغيير المتعمد وهل تم ذلك بشكل سريع أم تدريجي؟ هل الجميع مدركون للمفاهيم وموافقون عليها؟.

المفاهيم التاريخية:

هل هناك مفاهيم تاريخية لم تعد تستخدم في مؤسستك؟ يجب أن لا يطبَّق ذلك على المؤسسة ككل واحد فقط وإنما على أجزائها المختلفة أيضاً. في بعض الأحيان يؤدي تغير الظروف إلى إحياء مفاهيم تقليدية. على سبيل المثال: إن الاتصالات بواسطة الكمبيوتر والقص بالليزر فسحا المجال لإحياء البدلات التي تتم خياطتها يدوياً.

المفاهيم المحتضرة:

ما هي المفاهيم التي تحتضر سواءً في مجال الصناعة ككل أو في مؤسستك بالتحديد؟ في بعض الأحيان يدرك الناس أن مفهوماً يحتضر أو في طريقه إلى الاحتضار لكنهم لا يستطيعون فعل أي شيء حيال

ذلك. ربما أن مفهوم محلات تجارة التجزئة الكبيرة في مراكز المدن يحتضر. أو أن مفهوم الجرائد يحتضر لأن أخبار التلفزيون تعطي معلومات أكثر حداثة.

المفاهيم الناشئة:

ماهي المفاهيم الآخذة في النشوء سواءً في الصناعة ككل أو مؤسستك؟ إن مفهوم المرونة آخذ في البروز في كل مكان. كذلك مفهوم اندماج الشركات آخذ في البروز في صناعة معالجة الغذاء، ومثله مفهوم الاشتراك في الأبحاث الأساسية ومفهوم تحويل الفيديو إلى ديسكات.

مفاهيم المنافسين:

ماهي المفاهيم الجديدة التي بدأ منافسوك باستخدامها؟ هل اختاروها عمداً أم أنها تطورت بشكل عفوي؟ ماهي نقاط القوة ونقاط الضعف في تلك المفاهيم؟ هل تستحق هذه المفاهيم التطبيق؟ ماهي التعديلات أو التحسينات التي يمكن إجراؤها على هذه المفاهيم؟ إلى أي مدى تعتبر هذه المفاهيم شكلاً من أشكال ما فوق المنافسة؟.

مفاهيم المنافسين غير المباشرة:

لقد بدأت أقلام الحبر الفاخرة تنافس الساعات الفاخرة كطريقة يرتدي الرجال الجواهر من خلالها. في مجال الهدية هناك عدة منتجات تتنافس فيما بينها. الماء المعلب ينافس البيرة والنبيذ (لا يجب أن تكون المنافسة في نفس المجال بشكل مباشر) ماهي المفاهيم الجديدة التي تنشأ في هذه المجالات المنافسة المشابهة؟.

الصناعات الأخرى

هناك حاجة إلى نظرة أشمل إلى تلك الصناعات التي لا تعتبر منافسة بأي شكلٍ من الأشكال. في بعض الأحيان تضطر بعض الصناعات نتيجة لظروف معينة إلى التقدم وتبني مفاهيم جديدة بسرعة أكبر من غيرها. يستحق الأمر النظر وملاحظة ما الذي يجري. قد تكون هناك مفاهيم حول العمل بشكل أكثر قرباً مع المزودين. قد تكون هناك مفاهيم الأبحاث أو معالجة المعلومات التي تجري من وراء البحار. قد تستخدم شركة كمبيوتر مبرمجين هنوداً موجودين في بانغالور عن طريق ربطهم بواسطة الأقمار الصناعية. مؤخراً رشحت مجلة سيارات سيارة بروتون ساغا كأفضل سيارة من بين ٢٥٠ سيارة في انكلترا من فئة السيارات التي يبلغ ثمنها ١٠آلاف جنيه استرليني. تُصنع سيارة بروتون ساغا في ماليزيا وهي ليست من البلدان المصنعة للسيارات.

إن الهدف من هذا التصنيف هو معرفة ما الذي يحدث بدقة. يمكن للتصنيف أن يقترح مفاهيم جديدة مستخدمة في مكان آخر ويمكن أن يركز الانتباه على مفاهيم تحتضر أو مفاهيم تنشأ. إن التصنيف هو محاولة لإنتاج (قائمة مراقبة) تشبه تلك القائمة التي تنتجها منظمات الحفاظ على البيئة عن الحيوانات المهددة بالانقراض.

التوليد

إن المهمة الثانية التي يجب أن تقوم بها المجموعة التي تُجري أبحاثاً عن المفاهيم وتقوم بتطويرها هي توليد مفاهيم جديدة.

يمكن توليد مفاهيم جديدة بثلاثة طرق:

١ تحديد مجالات احتياجات محددة.

٢ إدراك التغيرات والتطورات التي يوجد حاجة إليها.

٣ نطرة جديدة إلى المفاهيم القائمة.

التحديد

إن من مهام المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم أن تحدد المجالات التي تحتاج إلى مفاهيم جديدة. قد تكون معابر ضيقة أو مشكلات أو تكاليف باهظة أو سلبيات المنافسة.

يجب جمع هذه الأهداف من الأقسام المختلفة. قد تكون هناك حاجة إلى المفاهيم في مجال الإنتاج أو شؤون الموظفين أو التواصل أو أي مجال آخر بعبارة أخرى يجب تشكيل قائمة التحفيز الإبداعي وفي النهاية سيكون هناك شعور قوي بالمفاهيم التي يحتاج إليها بشكل سريع.

التغيرات والتطورات

قد تكون هناك تغيرات في العالم الخارجي كارتفاع أسعار البترول بشكل مفاجئ وتخفيض الدولة للنفقات الصحية وتحديد مصاريف جديدة للبيئة. وقد تكون التغيرات في العالم الداخلي كإجراء تطوير تقني جديد من قبل قسم البحث والتطوير أو ارتفاع التكاليف بشكل مفاجئ في مجال من المجالات.

تعطينا هذه التغيرات مجالات محددة نركز عليها لتطوير مفاهيم جديدة. ما هي المفاهيم الدفاعية التي نحتاج إليها وما هي مفاهيم الفرص التي يمكن أن تستفيد من التغيير؟ قد تكون هناك أيضاً مفاهيم الإجراء أي كيف يمكن التعامل مع المفهوم التقني الجديد؟.

نظرة جديدة

هناك قيمة كبيرة نجنيها من التركيز من حين إلى آخر على المفاهيم القائمة أو المجالات القائمة. لا يعني ذلك بالضرورة أن هناك مشكلات معينة أو تكاليف عالية في هذه المجالات، أنت فقط تريد التركيز على هذه المجالات. هناك فائدة عظيمة من إحداث التغيير في المجالات التي ليست مشكلات، فلأنها ليست مشكلات قد لا يتفحصها أحد لفترة طويلة.

يجب أن تخصص مجموعة البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم جزءاً من وقتها للنظر بشكل جديد إلى المفاهيم القائمة لنسمي ذلك «مراجعة المفاهيم» أو «إعادة النظر في المفاهيم» حتى المفاهيم الأساسية والمفاهيم الناجحة يجب أن لا تستثنى من عملية المراجعة تلك. عندما تحدد المجالات التي يجب التركيز عليها وفق الطريقة السابقة هناك حاجة إلى المضي قدماً وتوليد مفاهيم جديدة.

يمكن تصميم مفاهيم جديدة باستعارة المفاهيم القائمة وتعديلها ويمكن تصميمها أيضاً من خلال استعمال المعلومات والتحليل ثم القيام بالتفكير البناء، كما يمكن استخدام عملية التصميم الاعتيادية.

وأخيراً يمكن تصميم المفاهيم الجديدة بواسطة الإبداع الجاد. هناك حاجة إلى التدرب على مهارات وعادات تصميم المفهوم مع الخبرة سوف تنمو هذه المهارات حتى يصبح العمل في مجال المفاهيم أمراً تلقائياً. إن الأدوات المختلفة كأدوات التفكير الجانبي يمكن استخدامها بحسب الحاجة تماماً كما يستخدم النجار الأدوات المناسبة في الوقت المناسب.

في أثناء توليد المفاهيم يجب أن نتذكّر أننا لا نحلُّ المشكلات هنا. عند حل المشكلات نسَرُّ بالعثور على أول حل يبدو لنا أنه سيحل المشكلة. عند توليد المفاهيم يجب أن لا نسر بأول مفهوم يخطر ببالنا مهما بدا ممتازاً. يجب أن نضع المفهوم الأول جانباً ونطور مفاهيم موازية كما اقترحت في قسم تطوير المفهوم. إن المسألة هنا ليست بذل الجهد لتعديل مفهوم جديد حتى يصبح صالحاً للعمل وإنما تطوير مفاهيم موازية ثم اختيار المفهوم الأفضل.

إن العمل على تطوير المفاهيم يمكن أن يتم من خلال قسم للبحث والتطوير خاص بالمفاهيم أو يمكن أن يتم في الأقسام المختلفة. يمكن أن يقوم بتطوير المفاهيم أيُّ شخص في المؤسسة أو يمكن أن تقوم بها مجموعات خاصة تُشكل للتركيز على مفهوم معين ويتم تنظيم هذا النشاط ومراقبته ومراجعته من قبل قسم الأبحاث والتطوير المتعلق بالمفاهيم ولايُشترط أن ينحصر العمل الإبداعي بذلك القسم. إن لقسم الأبحاث والتطوير المتعلق بالمفاهيم مسؤولية خاصة تتمثل في تأكده من أن العمل قد تم إنجازه لكن العمل يمكن أن يتم بعدة طرق بما في ذلك الاستعانة بمستشارين من خارج المؤسسة.

التطوير

وهي مهمة أساسية أخرى من مهمات المجموعة التي تقوم بإجراء أبحاث تتعلق بتطوير المفاهيم.

يمكن تطوير المفاهيم من قبل قسم البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم أو في أي قسم آخر من المؤسسة.

إن مسؤولية المجموعة التي تقوم بالبحث وتطوير المفاهيم أن تطلع على المفهوم الجديد وأن تسهل عملية تطويره. يمكن القيام بذلك من خلال تحقيق التواصل وتزويد من يقوم بعملية التطوير بالمعلومات والمصادر والمساعدة التقنية. من الممكن أن يشجع مخترع المفهوم على الاستمرار في تطويره ومن الممكن أن تتولى ذلك المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم على أن ينضم إليها مخترع المفهوم كجزء من فريق العمل.

يجب أن يتجنب فريق العمل الإصابة بمرض (لم يخترع هنا) والذي يتم فيه استبعاد أي فكرة تأتي من خارج المجموعة.

في بعض الأحيان يكون المفهوم قد طور إلى درجة كافية لتسليمه إلى مجموعة أخرى مثل مجموعة البحث والتطوير التقني أو مجموعة التسويق. يجب أن تظل مجموعة البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم على صلة بالموضوع لكي تعرف ما الذي يجري ولكي تسجل مدى التقدم في تطبيق المفهوم. إذا لم ينجح المفهوم يجب معرفة الأسباب، يجب أن لا يمر موت المفاهيم بصمت.

إن مهارات تطوير المفهوم تختلف عن مهارات توليد المفهوم في أن هناك تحركاً ثابتاً من الممكن إلى العملي.

يجب أن يتم الآن حساب المعيقات العملية وأن يركز على المخاطر والمشكلات. يجب معرفة الفوائد بشكل واضح ومضاعفة هذه الفوائد. لا تزال هناك حاجة إلى التفكير الإبداعي للتغلب على الصعوبات لكن الاتجاه هنا قد تم تحديده والمطلوب هو التحرك بثبات في هذا الاتجاه. إن فوائد المفهوم أكثر أهمية من كونه شيئاً جديداً. إن جدَّةَ المفهوم عبارة عن قيمة بالنسبة لمخترع هذا المفهوم، أما الفائدة فهي قيمة بالنسبة لمن يستخدم المفهوم.

الاختبار

إن طريقة اختبار المفهوم هي جزءٌ من تصميم المفهوم يجب أن لا نصمم المفهوم ثم نقول. كيف سنختبره الآن؟ يجب أن يُبنى تصميم المفهوم على أساس الطريقة التي سيختبر بها. إن المفهوم الذي لا يتم تطبيقه هو مفهوم لا فائدة منه ولا يمكن تطبيق المفهوم إذا لم يكن بالإمكان اختباره. لذلك من المهم تصميم المفهوم ليس للاستخدام فقط وإنما للاختبار المبدئي أيضاً. إن المفهوم الذي يُظهر فوائده أثناء الاختبار المبدئي يملك فرصة نجاح عند استخدامه أكثر من المفهوم الذي لا يظهر ذلك.

هناك مفاهيم واضحة ومنطقية إلى درجة أن الناس يستخدمونها مباشرة. تعتبر المفاهيم التي تخفض التكاليف مثالاً على ذلك: ضع سطحاً واحداً لإشعال عود الثقاب على علبة أعواد الثقاب بدلاً من سطحين.

هناك مفاهيم لا تحتاج إلى استثمار المال وإنما إلى استثمار «الضيق». إنها تدفع الناس إلى تعطيل ما يقومون به في سبيل محاولة تطبيق مفهوم جديد. يمكن أن يتم ذلك بطريقتين: حسب تأثير (هاوثورن) المشهور وجدنا أنه إذا حاول الأشخاص المتحمسون تجريب مفهوم جديد فإن النتائج الآتية ستكون أفضل من النتائج اللاحقة، أما إذا حاول الأشخاص المترددون تجريب المفهوم الجديد فإنّ هذا المفهوم قد يُقتل مباشرة بسبب النتائج الضعيفة الناجمة عن نقص الحماس.

هناك مفاهيم تنجح في النهاية ولكن ليس عند المحاولة الأولى: تعرف شركات صنع المشروبات أنك إذا أعطيتَ هيئة اختبار المشروبات عدداً من المشروبات الجديدة لتجريبها فإنهم يفضلون دائماً المشروبات الأحلى طعماً التي تفشل عند طرحها في السوق. إذا كانت فوائد المفهوم المتوقعة كبيرة فمن المهم أن تصر على اختباره لفترة طويلة.

إن تصميم الاختبار يتضمن المكان والأشخاص وطريقة القياس. هل ستقيس التوفير في الوقت أم المال أم المواد أم ماذا؟ كيف ستقيس تسهيل العمل؟.

يجب أن يتم الاختبار غالباً في مكان آخر، على سبيل المثال، قسم البحث والتطوير التقني أو قسم التسويق على أية حال يجب على قسم البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم أن يستمر في مراقبة تطبيق واختبار المفهوم حتى لو انتقل المفهوم إلى قسم آخر. إذا فشل المفهوم في تحقيق الفوائد المتوقعة يجب أن يرفع تقرير كامل من قبل مجموعة البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم. إن تصميم إجراءات أو وضعيات الاختبار قد يحتاج بحد ذاته إلى الكثير من التفكير الإبداعي.

حتى لو اجتاز المفهوم الاختبارات وأظهر أنه عملي ومفيد فذلك لا يعني أنَّه سيتمُّ استخدامه. قد تكون هناك مفاهيم أخرى أفضل.

قد تفوق تكاليف ومخاطر التغيير فوائد المفهوم أو أن المفهوم قد لا يناسب الاستراتيجية المشتركة. إن السؤال الأخير حول ما إذا كان المفهوم سيستخدم أم لا في نهاية المطاف يقع خارج نطاق قسم البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم.

على مستوى الاستراتيجية يجب على مجموعة الاستراتيجية المشتركة أن تأخذ بعين الاعتبار المفاهيم التي تقدمها مجموعة البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم في الأمور الداخلية -على سبيل المثال، الإنتاج- سوف يقرر القسم صاحب العلاقة فيما إذا كان سيستخدم المفهوم أم لا. في جميع الحالات يجب أن يسجل تاريخ المفهوم من قبل المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم.

البنية

يجب أن تتجنب المؤسسة حصر عملية توليد الأفكار والمفاهيم الجديدة بقسم البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم لأن ذلك سيشكل كارثة على المؤسسة. يجب أن يشجع قسم البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم أقسام المؤسسة الأخرى على التفكير المفاهيمي وأن يزودها بالعون اللازم لممارسة هذا التفكير.

إن حجم وبنية المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم يختلف بحسب حجم المؤسسة.

في أبسط الحالات يمكن أن يكون المسؤول عن البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم شخص ما يعيَّن كبطل لتطوير المفاهيم. يمكن لهذا الشخص فيما بعد أن يشكل مجموعة تقوم بهذه المهمة ويجتمع أفرادها من حين إلى آخر لتحقيق ذلك. في المؤسسات الصغيرة سيكون لأفراد هذه المجموعة واجبات أخرى. في المؤسسات الكبيرة يجب أن يكون هناك قسم رسمي يقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم. هناك قيمة لجعل هذا القسم قسماً رسمياً لأنه إذا لم يكن كذلك فإن أفراده لن يجتمعوا إلا إذا كانوا غير مشغولين بالأمور التي تبدو (على المدى القصير) أكثر استعجالاً. أعتقد أن المفاهيم هامة إلى درجة أنها تستحق اهتماماً رسمياً. إذا كان بالإمكان تطوير المفاهيم بأجهزة كمبيوتر تكلف ٥ مليون دولار فإن العديد من المؤسسات ستشتري هذه الأجهزة.

يمكن لعدد قليل من الأشخاص أن يشكل النواة الثابتة لمجموعة البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم. سوف تتطور عند هؤلاء الأشخاص المهارات الشخصية اللازمة للتعامل مع المفاهيم، وبعضهم سوف تتطور عنده المهارات التدريبية، أما بقية أعضاء مجموعة البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم فهم أشخاص يأتون من أقسام مختلفة وبشكلٍ دوري إذ يمكن أن يأتي هؤلاء من أقسام التسويق أو البحث أو الإنتاج ويقضون أوقاتهم في العمل بشكلٍ مباشر مع مجموعة البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم. إن الفترة التي يقضيها هؤلاء الأشخاص في العمل مع هذه المجموعة يعتمد على حجم المؤسسة وعلى المدة التي يستطيعون قضاءها بعيداً عن واجباتهم الاعتيادية. سوف يجلب هؤلاء إلى

المجموعة حاجاتهم وخبرتهم، وسوف يعملون مع أشخاص من أقسام أخرى على تطوير المفاهيم وفي النهاية عندما يعودون إلى واجباتهم الاعتيادية سيكونون أكثر خبرة في التعامل مع المفاهيم وقد يجلبون معهم مفاهيم جديدة يمكن اعتبارها فيما بعد مع الوقت سوف يكون هؤلاء الأشخاص مجموعات ثانوية لتطوير المفاهيم داخل أقسامهم الخاصة.

ليس من المتوقع أن جميع الأشخاص القادمين من أقسامهم الخاصة إلى المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم أن يكونوا متساوين في ارتياحهم للتعامل مع المفاهيم.

في البداية سوف يجد العديد منهم هذا الأمر صعباً وربما اعتبروه إضاعة للوقت. ولكن كما هو الحال عند قيادة الدراجة تزول الصعوبة فيما بعد وتتطور المهارة. إن بناء هذه المهارة وتغيير النظرة إلى المفاهيم هو بحد ذاته جزءٌ مهم من وظيفة القسم الذي يقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم.

إضافة إلى النواة الثابتة والأشخاص الذين يتغيرون باستمرار يمكن أن يكون هناك أعضاء نصف ثابتين في المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم. يمكن أن يكون هؤلاء جاهزين للمشاركة في النقاشات المهمة التي تقوم بها المجموعة وللمشاركة في المجموعات التي تتشكل لتطوير المفاهيم التي يحتاج إليها. العديد من هؤلاء الأشخاص يمكن أن يشارك في التسويق والاستراتيجية المشتركة وتطوير المنتجات والبحث والتطوير التقني ولكن يجب أن يغيروا قبعاتهم عندما يعملون مع قسم البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم وأن لا

يستمروا ببساطة في القيام بوظائفهم الاعتيادية. إذن يمكن أن تكون المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم رخوة ومتماسكة في نفس الوقت. هي متماسكة بمعنى أن لها وجوداً مستقلاً ومهمة محددة ومسؤوليات خاصة ورخوة. بمعنى أنه لا توجد حدود ثابتة تحدد من هو داخل المجموعة ومن هو خارجها.

الأشخاص

من هم الأشخاص الذين يجب أن تتكون منهم مجموعة البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم؟.

هناك حاجة أكيدة لوجود بعض التنفيذيين من أصحاب المناصب العليا في هذه المجموعة وإلا فإنها لن تكتسب المكانة الكافية وسينظر إليها على أنها مجموعة ثانوية. نظرياً يجب أن لا تقل مكانة المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم عن مجموعات البحث والتطوير التقني أو التسويق مع أن عدد أفرادها قد يكون أقل. إذا كنا نريد أن نتعامل مع المفاهيم بجدية يجب أن نتعامل مع هذه المجموعة بجدية. يجب أن يكون أعضاء نواة المجموعة أشخاصاً حيويين ومنظمين ويجيدون التعامل مع الناس. إن جزءاً كبيراً من عمل المجموعة سينصبُّ في البداية على توضيح هويتها والتداخل مع الأقسام الأخرى دون أن يسبب ذلك إزعاجاً لهذه الأقسام. يتضمن عمل المجموعة الكثير من التواصل والدعم لذلك يعتبر جانب التعامل مع الناس جانباً مهماً جداً. من غير المفيد أن تشكل هذه المجموعة من أشخاص مبدعين لكنهم يفضلون العمل لوحدهم ولا يتفاعلون مع غيرهم. صحيح أن الإبداع

يلعب دوراً مهماً جداً في عمل المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم إلا أنه يجب أن نتذكر أن معظم العمل لا يعتمد على الإبداع فقط. هناك خطورة في التعامل مع الأشخاص المبدعين تكمن في أنهم يحاكمون أفكار الآخرين أحياناً، وهذا قد يثبط الآخرين عن المشاركة في صناعة المفاهيم.

من المهم جداً أن يكون أعضاء مجموعة البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم بنَّاءين وإيجابيين. إن تقنيات الإبداع يمكن تعلمها وإبداع الآخرين يمكن تشجيعه.

إن التعود على العمل في مجال المفاهيم يحتاج إلى بعض الوقت ومع ذلك فإن البعض يجدونه سهلاً أكثر من الآخرين. يجب أن تضمَّ نواة المجموعة أعضاء تعودوا على العمل في مجال المفاهيم.

مرة أخرى أريد أن أركز على أن المجموعة التي تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم ليست مجموعة إبداعية تقدم الأفكار الجديدة فقط. قد تكون هناك مفاهيم قديمة ومعروفة لاتحتاج إلى إبداع لكنها أصبحت المفاهيم المناسبة لاستخدامها. الإبداع هو فقط أحد الأدوات التي يمكن لهذه المجموعة أن تستخدمها.

إننا نتعامل مع البحث والتطوير التقني بجدية لأنه يحتاج إلى علماء ومختبرات وآلات. إن المفاهيم لا تحتاج إلا إلى الأدمغة البشرية التي تساعدها أجهزة الكمبيوتر في بعض الأحيان. على أية حال هذا لا يعني أن البحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم هو أقلُّ أهمية. أتمنى أن

تنفق الشركات الكبيرة ٥٪ من ميزانية البحث و التطوير التقني على البحث والتطوير في مجال المفاهيم في الشركات الأخرى يمكن أن تكون هذه النسبة من ميزانية التسويق.

غالباً ما تنجح المفاهيم إذا كانت هناك بنية معينة تقوم بدعمها. إن الانتباه الجدي الذي يجب على الشركات أن تعطيه للمفاهيم في المستقبل يقتضي منها تحديد بنية خاصة كتكوين مجموعة تقوم بالبحث والتطوير في مجال المفاهيم.

15

الخلاصة

هناك ست نقاط أساسية يجب استخلاصها من هذا الكتاب كل نقطة أساسية تشبه المدينة، حول المدينة هناك الضواحي وبعد ذلك هناك الريف. يكفي أن يحفظ الإنسان النقطة الأساسية في ذهنه وستكون البقية هناك بمجرد أن يتذكر النقطة الأساسية.

النقطة الأساسية الأولى: تدبير شؤون المنزل

هناك حل المشكلات والتحكم بالنفقات وإدارة النوعية والعناية بالناس. كل هذه الأمور مهمة جداً ويجب القيام بها. إنها ضرورية ولكنها غير كافية. الماء ضروري للحساء لكن الحساء أكثر من مجرد الماء.

إذا كانت لديك آلة عمل مقتدرة وذات كفاءة ماذا أنت فاعل؟.

النقطة الأساسية الثانية: مافوق المنافسة

المنافسة ضرورية من أجل البقاء. المنافسة جزء من تدبير المنزل وتأسيس الخط القاعدي. يجب أن نذهب إلى ما هو أبعد من المنافسة أي إلى ما فوق المنافسة. هناك حاجة إلى ابتكار احتكارات القيمة. سيكون هذا هو أساس النجاح في المستقبل.

ما فوق المنافسة يعني استخدام العقل والاستراتيجية وتصميم المفاهيم.

النقطة الأساسية الثالثة: القيم المتكاملة

لقد انتقلت الأعمال من مرحلة قيم المنتج إلى مرحلة القيم التنافسية المرحلة التالية هي القيم المتكاملة. كيف تتكامل القيمة التي تقدمها مع قيم الحياة المعقدة للمشتري أو المستهلك؟ ستكون هذه هي القيم المهمة في المستقبل وهي أيضاً أساس ما فوق المنافسة.

النقطة الأساسية الرابعة: الإبداع الجاد

نعرف الآن أنه في أي منظومة معلومات ذات تنظيم ذاتي مثل الإدراك البشري هناك حاجة رياضية ماسة إلى الإبداع. نحن بحاجة إلى الانتقال من الطرق الغير فعالة في تشجيع الإبداع كإزالة المثبطات والعصف الدماغي.

بإمكاننا أن نصمم تقنيات خاصة للإبداع وأن نستخدمها بشكل إرادي. بإمكاننا أن نفهم وأن ننظم لعبة الإبداع وأن نقوم بلعبها. (يستطيع التقليديون أن يلعبوا أيضاً)

النقطة الأساسية الخامسة: أهمية المفاهيم

إن التكنولوجيا تتحول إلى سلعة استهلاكية: ما يهمُّ هو مفاهيم التطبيق. إن المفاهيم لا تقل أهمية عن التمويل والمواد الأولية والقوة العاملة والطاقة.

لا يكفي الاعتماد على طريقة (وأنا - أيضاً) في التقليد أو على الاستخدام العشوائي للذكاء الإبداعي.

نحن بحاجة إلى أن نأخذ المفاهيم على محمل الجد. إن المفاهيم هي أساس ما فوق المنافسة.

النقطة الأساسية السادسة:

الأبحاث المتعلقة بالمفاهيم وتطويرها

لكي نأخذ المفاهيم على محمل الجد يجب أن تكون لدينا أقسام للبحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم. يجب أن نتعامل مع هذا الأمر بنفس الجدية التي نتعامل بها مع البحث والتطوير التقني أو التسويق. إن وظيفة المفهوم لا يتم التعامل معها بشكل مناسب من خلال الاستراتيجية المشتركة التقليدية.

إذا خلصت -بعد قراءتك لهذا الكتاب- إلى نتيجة مفادها أنك تعرف كل ما جاء فيه، اعتبره تعزيزاً لوجهات نظرك ولكن احذر من الوقوع في فخ «تماماً مثل..».

ولكن إذا كنت ما تزال تشعر -بعد قراءة الكتاب- أن الكفاءة في تدبير شؤون المنزل هي كل ما تحتاج إليه المؤسسة، فأنا أعتقد أن المستقبل سيثبت أنك على خطأ.


6 281125 012077